

**FORTALECIMIENTO POLÍTICO DE LA FEDERACIÓN  
COLOMBIANA DE MUNICIPIOS POR MEDIO DE LOS  
CAPÍTULOS DEPARTAMENTALES**

**MARINELA JARAMILLO OSORIO**

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ECUADOR  
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y  
DESARROLLO LOCAL  
2004**

**FORTALECIMIENTO POLÍTICO DE LA FEDERACIÓN  
COLOMBIANA DE MUNICIPIOS POR MEDIO DE LOS  
CAPÍTULOS DEPARTAMENTALES**

**MARINELA JARAMILLO OSORIO**

**COACH: CARLOS AUGUSTO GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ECUADOR  
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y  
DESARROLLO LOCAL  
2004**



# **FORTALECIMIENTO POLÍTICO DE LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIO POR MEDIO DE LOS CAPITULOS DEPARTAMENTALES**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Los/as primeros/as alcaldes/as electos/as popularmente proyectaron la importancia de una asociación de municipios que los representará y que fuera su vocera ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional. Es así, como en 1989 nace la Federación Colombiana de Municipios e inicia sus labores.

La FCM ha defendido el proceso de descentralización y la autonomía local de los agremiados, los alcaldes del país.

Como representantes de los intereses colectivos de los asociados, la FCM, ha venido haciendo una ardua labor hace más de 15 años, con el compromiso de fortalecer la democracia y la gobernabilidad de las Entidades Territoriales.

El pasado 26 de octubre, se realizaron las elecciones para elegir alcaldes de todo el país, dichos mandatarios empezaron su periodo democrático de gobierno el 01 de enero del presente, los anteriores alcaldes (cuya culminación del periodo fue el 31 de diciembre de 2003) antes del 01 de enero, les entregaron formalmente las administraciones municipales, a los electos, los cuales en algunos casos o en la mayoría eran personas que por primera vez obtendrían un cargo de esta magnitud.

Para la FCM, representaba una importante oportunidad para fortalecerse políticamente en las distintas regiones del país, dado que empezaba su trabajo con personalidades que por primera vez tenía contacto y que realmente no tenían un conocimiento mayor, de la labor que realiza la entidad.

Es así como nace y se implementa la idea que estaba expuesta en los estatutos y reglamento interno de la FCM, los Capítulos Departamentales, espacio para que la institución desconcentre la toma de decisiones. Además de realizar un importante acercamiento a los/as nuevos/as alcaldes/as.

Para realizar esta estrategia, la FCM, construyó inicialmente esta idea con los/as alcaldes/as en las distintas reuniones de capacitación a las que ellos/as debían asistir obligatoriamente. Posteriormente, se inicio la conformación oficial de estos, a partir de enero, fecha en la cual ya se encontraban posicionados de sus cargos.

Hasta el mes de agosto, se han realizado 20 reuniones de Capítulos Departamentales, quedando pendientes 11 por conformar.

El fortalecimiento político de la FCM, ha contado con el apoyo decidido de los/as alcaldes/as que conforman cada Capítulos Departamental, además de distintas instituciones nacionales que ven con buenos ojos esta estrategia de acercamiento a los municipios.

Una de los grandes logros de esta estrategia de fortalecimiento es la institucionalización de la política de trabajo con los Capítulos Departamentales, antes inexistente.

Los Capítulos Departamentales, han comprendido que los objetivos son más fáciles de conseguir en bloque que individualmente, además de un mayor compromiso de los/as mandatarios/as locales con la Federación, ahora sienten a la institución más cerca, amigable y que es la institución que trabaja por fortalecer la descentralización y aumentar el desarrollo local.

Pero sin duda, la FCM sabe que su mayor fortaleza es que es una agremiación política que defiende los derechos de los municipios colombianos, razón por la cual no se puede descentralizar, ya que esto iría en contra de su naturaleza política, por tal motivo, la forma de trabajar para aumentar y defender el proceso descentralizador es por medio de los Capítulos Departamentales en los cuales se puede desconcentrar la toma de decisiones y legitimar la posición de la Federación.

## *Agradecimientos*

Bueno, los agradecimientos son muchos y no deseo quedar mal con nadie, pero sin duda, debo iniciar con la FCM y la GTZ, especialmente al doctor Gilberto Toro y a la doctora Viviana Barberena por la maravillosa oportunidad que me brindaron, para crecer y cambiar personal y profesionalmente.

También, están en lista grandes amigos y amigas que me alentaron y ayudaron a que terminara la Maestría con decoro, algunos/as de ellos/as son: Paula Contreras, Viviana Salazar, Jiclit Montañez, Lina Arango, Carlos Augusto Giraldo y por supuesto mis seres queridos Roberto, Sobeida, Edgar, mi hijo Luis Esteban, y mi prometido Mauricio.

Pero sin duda, el que siempre estuvo conmigo y nunca me abandono a pesar de los momentos difíciles de mi vida fue Dios, a él mil gracias por acompañarme siempre.

## *Dedicatoria*

*Esta dedicada a un ser maravilloso, que me ha enseñado el verdadero valor de la familia, de la unidad, de las ganas y deseos de superación, a mi tío José Libardo Jaramillo Jaramillo, que se encuentra reunido con Dios Padre todo poderoso en el cielo.*



# FORTALECIMIENTO POLÍTICO DE LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIO POR MEDIO DE LOS CAPITULOS DEPARTAMENTALES

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
<b>I INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>6</b>
CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL _____	8
1.1 ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA _____	8
1.2 RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA _____	10
1.3 PERTINENCIA _____	12
CAPÍTULO 2 DEFINICIÓN, HIPOTESIS Y OBJETIVOS _____	15
2.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA _____	15
2.2 RELACIÓN DEL TEMA Y SU IMPORTANCIA CONCEPTUAL CON LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL, EN SU ÁMBITO NACIONAL Y REGIONAL _____	15
2.3 PRESENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS _____	17
2.4 EL PROYECTO DE CAMBIO (PC) Y SUS OBJETIVOS _____	17
<b>II DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO</b> _____	<b>19</b>
CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE CAMBIO (PC) y FASES DEL PROCESO 19	
1.1 LOS INICIOS DEL PC, PRIMERAS INTERVENCIONES Y OBSERVACIONES (RESISTENCIAS, APORTES, CONTROVERSIAS, REFLEXIONES Y AUTOREFLEXIONES). _____	20
1.2 ¿CÓMO SE ABORDÓ EL DESARROLLO DEL P.C.? _____	25
CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL - CONCEPTOS UTILIZADOS _____	40
2.1 PRINCIPALES ENFOQUES _____	40
2.2 INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS _____	47
2.3 EL ASESORAMIENTO _____	47
<b>III CONCLUSIONES</b> _____	<b>49</b>
CAPÍTULO 1 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES _____	49
1.1 IMPACTO DEL P.C. EN EL ENTORNO (RESULTADOS) _____	49
1.2 ¿QUÉ HE APRENDIDO COMO AGENTE DE CAMBIO? _____	51
1.3 REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DEL PC _____	52
1.4 RECOMENDACIONES _____	52
<b>IV BIBLIOGRAFIA</b> _____	<b>54</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 01. Estatutos y Reglamento Interno de la FCM
- Anexo 02. Ley 617/00 Artículo 2o. Categorización de los Distritos y Municipios. Valor de las cuotas de sostenimiento y Número de municipios por Categoría
- Anexo 03. Estructura organizacional de la FCM
- Anexo 04. Artículos 01, 285, 286 287 de la Constitución Política de Colombia, Artículo 288 de la Ley de Ordenamiento Territorial y la Ley 715 2001
- Anexo 05. Informe 01, reunión Capítulo Caquetá
- Anexo 06. Listado de Capítulos constituidos y por reunirse
- Anexo 07. Informe segunda reunión de Córdoba
- Anexo 08. Formato encuesta
- Anexo 09. Metodología y Agenda reuniones Capítulos departamentales
- Anexo 10. Propuesta aumento salarial de alcaldes/as

## **LISTA DE GRAFICOS**

- Grafico 01.** Toma de decisiones por órgano de consulta:  
Capítulos Departamentales, Consejo Ejecutivo y  
Congreso Nacional de Municipios
- Grafico 02.** Esquema gráfico de operación de los Capítulos  
Departamentales

# **FORTALECIMIENTO POLÍTICO DE LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIO POR MEDIO DE LOS CAPITULOS DEPARTAMENTALES**

## **MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL UDLA - GTZ**

### **I INTRODUCCIÓN**

***“Obras son amores, pero muchas veces, lo que dejas de hacer hace que te amen todavía más”.PACT***

Esta frase, explica de forma metafórica, el desarrollo de la presente tesis. A continuación se explicará el por qué.

#### **Obras son amores**

La instauración del modelo de descentralización en Colombia ha sido un proceso de cambio gradual y evolutivo. Este surge a partir de las urgentes necesidades de desarrollo de un país, que a mediados de la década de los ochenta, enfrentaba una aguda crisis fiscal y una apremiante búsqueda de identidad nacional.

El empoderamiento de los entes territoriales, aparece entonces, como el escenario propicio para gestar el desarrollo y la fortaleza institucional. Con la primera elección popular de alcaldes/as, y los primeros esfuerzos de descentralización, surge la Federación Colombiana de Municipios como la voz de los territorios ante el Gobierno Nacional, con su principal función, proteger y profundizar el modelo descentralizador naciente.



Desde entonces, la Federación Colombiana de Municipios se ha consolidado como un verdadero canal de comunicación de los/as mandatarios/as locales con el Congreso de la República y las diferentes instancias del Gobierno Nacional, dándole un rol primariamente político.

En esta misma línea, la FCM, como la institución legítima ante los actores anteriormente mencionados, defiende los intereses municipales y por sobre todas las cosas, el discurso<sup>1</sup> descentralizador en el país.

"Pero muchas veces, lo que dejas de hacer hace que te amen todavía más".

Sin embargo, aunque es la entidad que trabaja por la descentralización, se formó como una institución centralizada, respondiendo a su carácter político.

Al evidenciarse esta contradicción, la Federación Colombiana de Municipios, ha desarrollado una estrategia para desconcentrar su proceso de toma de decisiones y acercarse a su discurso. Esto es lo que se conoce como "*Capítulos Departamentales*".

Haciendo alegoría a "Paradox to Paradox<sup>2</sup>", la "desconcentración" en el proceso de toma de decisiones y no la "descentralización" ha hecho que la FCM sea la albacea de los intereses municipales.

La descripción del proceso de los Capítulos Departamentales como una forma de territorializar el rol político de la Federación es el desarrollo de la presente tesis.

---

<sup>1</sup> En este texto, Discurso debe ser entendido como la articulación de la teoría y la práctica en un tema específico.

<sup>2</sup> Paradox to Paradox es una expresión inglesa que busca explicar la solución de una contradicción con otra.

# **CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL**

## **1.1 ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA**

El presente documento plasma el desarrollo de la estrategia de desconcentración de la Federación Colombiana de Municipios, Capítulos Departamentales. Esta estrategia, establecida en los estatutos de la organización, ha sido un mecanismo efectivo pero inacabado en el cabildeo político de la FCM. En las siguientes páginas se buscará plantear el fortalecimiento de estos espacios para la consolidación de la FCM como el interlocutor válido de los temas municipales en Colombia.

Para comprender la necesidad actual de los Capítulos Departamentales en la Federación Colombiana de Municipios, (En adelante FCM), es necesario remontarnos a la constitución de la institución por parte de los/as primeros/as mandatarios/as locales elegidos/as popularmente en Colombia (para el período 1988-199/0) como respuesta al cambio histórico que se estaba presentando en ese momento: la oficialización un modelo de Descentralización para Colombia.

La iniciativa de la descentralización, nació en los sectores populares, que en los años ochenta provocaron el fortalecimiento de la democracia local, mediante el mecanismo de la "Elección popular de alcaldes/as". La Reforma constitucional de 1991, consolidó este proceso con la inclusión del modelo de la descentralización y autonomía local de las entidades territoriales del país.

La tradición centralista inició un proceso de cambio y los temas de interés común así como las especificidades de lo local y la autonomía pasaron a un primer plano, convirtiendo el desarrollo de la Nación en un reto para los/as nuevos/as administradores/as municipales.

Los/as primeros/as alcaldes/as electos/as popularmente proyectaron la importancia de una asociación que los representará y que fuera su vocera ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional. En respuesta a ello, en 1989 nace La Federación Colombiana de Municipios e inicia sus primeras labores con el apoyo de La Fundación Friedrich Ebert de Colombia, - FESCOL- bajo la asistencia de la Federación Española de Municipios y Provincias, -FEMP-.

La Federación Colombiana de Municipios surgió de un equipo de trabajo conformado por los alcaldes de Bogotá, Cali y Cartagena que se reunieron por primera vez el 8 de agosto de 1988. La comisión gestora que surgió de allí, trabajó durante cinco meses en el análisis político, económico y jurídico, para dar soporte a la constitución de la institución y entregaron como resultado la redacción de los primeros estatutos, aprobados el 17 de Febrero de 1989, en el marco del I Congreso Nacional de Municipios, en donde se congregaron más de 200 alcaldes/as del país.

Basados en el principio constitucional de la Libertad de Asociación, los fundadores de la FCM, deseaban imprimirle un carácter gremial, es por ello que:

***“La Federación Colombiana de Municipios es una persona jurídica sin ánimo de lucro, de naturaleza asociativa y de carácter gremial, que se rige por el derecho privado, organizada con base en la libertad de asociación prevista en el artículo 38 de la Constitución Política. A ella pertenecen por derecho propio todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios del país y tiene como finalidad la defensa de sus intereses”<sup>3</sup>***

El desmonte del anacrónico modelo de desarrollo centralista, que por más de cien años funcionó en Colombia, tuvo que soslayar los obstáculos interpuestos por sus defensores en las más altas esferas del Estado, quienes intentaron detener el proceso en curso de descentralización.

---

<sup>3</sup> Información tomada de la pagina Web de la Federación Colombiana de Municipios, [www.municipios.org.co](http://www.municipios.org.co)



Desde hace 4 años, la FCM inició un trabajo de carácter temático por capítulos especializados. Así, a manera de ejemplo, reunía a alcaldes/as expertos/as en el tema de salud, de hacienda pública, paz, etc., y les encomendaba la tarea de dar conceptos a la institución sobre determinadas coyunturas políticas y económicas.

Estos capítulos especializados, funcionaron por tres años con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda bajo la figura existente en los estatutos de la FCM y definidos en el reglamento interno.

Con el paso de los años, la organización ha evolucionado, y con este proceso de crecimiento se hizo necesario el cambio de los estatutos y el reglamento interno, para ajustarlos a las situaciones cambiantes del entorno y de la institución misma. Es por ello que en el año 1998 fueron modificados dichos documentos, ampliando la visión y la misión de la FCM a la profundización de la descentralización, sin embargo, el tema de los Capítulos Departamentales sigue estando latente al interior y al exterior de la FCM y presente en todos sus documentos constitutivos<sup>4</sup>.

## **1.2 RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA**

La Federación Colombiana de Municipios, es una institución que se ha posicionado fuertemente en el ámbito político a nivel nacional.

Gracias a la presencia, constancia, buenos argumentos en diferentes áreas como la económica, social y política, y a la confianza de los/as alcaldes/as, la FCM ha logrado posicionarse como la interlocutora válida ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional, en materia de la defensa de los intereses municipales.

Evidencia de ello es que durante los dos últimos periodos presidenciales, se ha convertido en la instancia consultiva (de hecho) para todos los asuntos relacionados con los municipios e inclusive con los departamentos.

---

<sup>4</sup> Anexo 01, Estatutos y Reglamento interno de la FCM.

De igual manera, la FCM no solo ha representado a nivel nacional a sus asociados, también lo ha hecho en diversos espacios internacionales, fortaleciendo el municipalismo latinoamericano y estrechando lazos con sus iguales en otros países.

A escala local y regional, la Federación Colombiana de Municipios agremia a los 1094 municipios, 4 distritos y a las asociaciones subnacionales de municipios, defendiendo el proceso de descentralización y la autonomía local, que se dibuja en la defensa de su gestión, por ello es importante trabajar bajo ciertos enfoques, como es el de ayudar a los municipios a generar mayor capacidad de ahorro, capacidad de organizarse, de administrar de manera transparente los recursos propios y las transferencias del Gobierno Central, el desarrollo económico y el proceso de paz. Esta composición gremial, brinda a la FCM, dos características fundamentales, la primera, cubrimiento nacional y la segunda, es el único espacio de fogueo político para los temas municipales en el país.

Cabe aclarar, que si bien tiene una gran representatividad a nivel individual, la FCM no puede responder inmediatamente a cada una de las demandas de los municipios, por ello es que la entidad ha desarrollado estrategias de cooperación con Organismos y Entidades Nacionales e Internacionales, con el propósito de adelantar acciones inmediatas, que apoyen los procesos de trabajo con las administraciones municipales y además, con esto se fortalecen las relaciones con los/as alcaldes/as, para así, poder impactar y abarca a los 1098 municipios, ya que por la extensión de los territorios es muy difícil tener una estrecha relación con los mismos.

En los dos últimos periodos de los mandatarios locales (6 años)<sup>5</sup> el número de municipios que han participado activamente en las distintas actividades de la FCM ha sido 700 alcaldes/as, los/as cuales ven a la institución como una agremiación que los/as representa y defiende sus intereses.

El número anterior, no responde exactamente a los municipios que se encuentran a paz y salvo con la cuota de sostenimiento que

---

<sup>5</sup> Hasta finales de 2003, los alcaldes eran elegidos para periodos de tres años. A partir de finales de ese mismo año, los alcaldes son elegidos para periodos de cuatro años. El primer periodo institucional de cuatro años inició el pasado primero de enero 2004.

deben pagar anualmente a la FCM. Esto quiere decir, que la Federación tiene la fidelidad de sus afiliados por su gestión y función, más no por su financiamiento.

El setenta por ciento (70%) del funcionamiento económico de la FCM es cubierto mediante las "cuotas de sostenimiento" que deben pagar los municipios a la institución, este valor fue reglamentado en uno de los Consejos Ejecutivos de la institución y la categorización de los municipios esta dado por la ley 617/00<sup>6</sup>.

El 31 de diciembre de 2003, los/as alcaldes/as que se encontraban en ejercicio, dejaron sus cargos, para entregárselos a unos/as nuevos/as mandatarios/as que fueron elegidos/as en el mes de octubre. Por tal motivo, la Federación debía plantear una estrategia de acercamiento a los/as nuevos/as burgomaestres (representantes legales de los municipios) con el fin de lograr una mayor presencia, legitimidad, interacción y participación de los municipios en las actividades, proyectos y acciones diarias de la Federación.

Por todo lo anterior, el estructurar y poner en funcionamiento los Capítulos Departamentales que estaban establecidos en los Estatutos de la Federación Colombiana de Municipios se vislumbró y perfiló como la estrategia correcta de acercamiento a implementar. Además, se aprovechó la necesidad de realizar un proyecto de cambio por una de las funcionarias de la institución para sacar adelante la iniciativa que empezaba a tener eco en la Presidencia y Dirección Ejecutiva de la FCM<sup>7</sup>.

Estos Capítulos Departamentales, debían responder a las necesidades regionales y locales de cada departamento, además, de desconcentrar inicialmente el proceso de toma de decisiones de la Federación, para fortalecer la posición política de la misma.

### **1.3 PERTINENCIA**

Como se ha explicado ampliamente con anterioridad, la Federación Colombiana de Municipios es la defensora del proceso de

<sup>6</sup> Anexo 02, Ley 617/00 Artículo 2o. Categorización de los Distritos y Municipios. Valor de las cuotas de sostenimiento y Número de municipios por Categoría

<sup>7</sup> Anexo 03, Estructura organizacional de la FCM



Descentralización en Colombia, así como el único gremio municipal y la única instancia de fogeo político en temas territoriales.

Esto hace, que en el marco de la Maestría "**Descentralización y Desarrollo Local**", la pertinencia teórica y práctica con este proyecto de cambio sea total. Solo para mencionar algunos de los puntos coincidentes, se comentará lo siguiente:

El concepto y la teoría de la descentralización Vs. la practica diaria de esta: En la formación académica, se pudo vislumbrar la teoría de lo que implica un verdadero proceso de descentralización, pero el ejercicio diario del manejo municipal que brinda la FCM, ha enriquecido y puesto a prueba esa "teoría" del modelo descentralizador. Consecuencia de esto, ha hecho que la fusión de estos dos factores propone la urgente necesidad del fortalecimiento de lo real pero mucho más allá de lo teórico.

"Son muchas las experiencias internacionales, que demuestran la pertinencia de adoptar modelos de administración del Estado con altos niveles de cooperación interregional, con el objetivo de Favorecer el desarrollo armónico de los territorios y la equidad de los ciudadanos, en el acceso de los servicios públicos. La viabilidad de la descentralización, en países como Alemania, España y Estados Unidos, han dependido en gran medida de dos aspectos cruciales: Primero, la asignación diferenciada de responsabilidades a los municipios según su capacidad fiscal y tamaño poblacional; y segundo, la existencia de una "concepción articulada de la autonomía, como participación de diversas instancias territoriales de gobierno, en la ordenación y prestación de servicios públicos, por esta razón, se promueve activamente la creación de formas asociativas, con el fin de facilitar la conformación de economías de escala, que traduce en mayor eficiencia y eficacia de la administración local"<sup>8</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de asociatividad adopta acciones que permiten un enlace directo con la institución, en términos en los cuales la especialización de cada Capítulo Departamental hace referencia al análisis de sus municipios en temas locales, donde se trabaja posiciones unificadas, las cuales son canalizadas a través de los diferentes órganos rectores de la

---

<sup>8</sup> Rodríguez- Arana s.a.c.:60, toma del libro sobre "Descentralización de Gobiernos Intermedios Locales"

entidad que son, la Dirección Ejecutiva, el Consejo Ejecutivo y el Congreso Nacional de Municipios, en estas esferas, se socializan dichos temas y se determina la forma como son llevados a instancias de orden nacional.

La necesidad de estructurar un cambio de estrategia, que genere sentido de pertenencia con los gobierno locales que conformar la Federación Colombiana de Municipios y el fortalecimiento de su rol político, con el compromiso de hacer presencia en las regiones, sin duda ha hecho, que la FCM sume esfuerzos para lograr lo anteriormente escrito, la voluntad política de las directivas de la FCM (Consejo Ejecutivo, Presidente, Director Ejecutivo) y el interés de los/as alcaldes/as en jugar un papel protagónico en cada departamento y en los órganos rectores de la FCM.

Estas iniciativas, se convirtieron en las premisas perfectas, para desarrollar e implementar un Proyecto de Cambio que tuviera como fin el fortalecimiento político de la FCM por medio de los Capítulos Departamentales.

Gracias a los conocimientos aprendidos en la Maestría "Descentralización y Desarrollo Local", en la cual se desarrolló y se exigió la implementación permanente de un Proyecto de Cambio los cuales sirvieron como base y sustento, para implementar la estrategia de Fortalecimiento político de la FCM.



## **CAPÍTULO 2 DEFINICIÓN, HIPOTESIS Y OBJETIVOS**

### **2.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

Los Capítulos Departamentales de la Federación Colombiana de Municipios, son el todo, es decir, con ellos, se pretende legitimar y aumentar la presencia de la FCM en las distintas regiones del país. Por medio de: desconcentrar la toma de decisiones, brindar más y mejor acompañamiento técnica, creación y puesta en funcionamiento de un Capítulo de exalcaldes (con el fin de aprovechar la experiencia que tuvieron como mandatarios locales en periodos pasados), entre otras.

Para efectos del Proyecto de Cambio, la delimitación de este trabajo, se da, en la puesta en funcionamiento de cada Capítulo, en la medida en que estos generen un espacio de interlocución directa con los/as alcaldes/es, la FCM se fortalece y se desconcentra.

### **2.2 RELACIÓN DEL TEMA Y SU IMPORTANCIA CONCEPTUAL CON LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL, EN SU ÁMBITO NACIONAL Y REGIONAL**

“Durante muchos años, el tema de la organización territorial, ha sido planteado como un asunto de asignación de funciones y competencias a las entidades territoriales, para que sean estas, las que en el marco de la Constitución y la ley, decidan como planificar su propio desarrollo y puedan tomar las decisiones que las conduzcan en ese sendero. El proyecto de LOOT intenta dar un paso más en esa dirección, al dejar en sus manos la decisión libre y voluntaria de asociarse, para en un momento determinado, conformar nuevas entidades territoriales, y por ésta vía, asumir competencias que hoy están en cabeza del nivel central.

Obviamente, atendiendo a una reiterada demanda en ésta materia por parte de las entidades territoriales, las competencias deben

venir acompañadas de los recursos necesarios para darles cumplimiento".<sup>9</sup>

En cada uno de los temas anteriores, estructurados por la Constitución Política de Colombia, la Ley 715 de 2001, La Ley de Ordenamiento Territorial LOOT<sup>10</sup> que regulan en parte el proceso de descentralización y la autonomía municipal; la Federación Colombiana de Municipios como ente agremiador y representante legal de los municipios colombianos ante el Gobierno Nacional y el Congreso de la República, le permite participar de una manera directa en las decisiones que se están tomando o que se tomarán en materia de descentralización y autonomía local. Por tal motivo, es fundamental para la FCM la desconcentración de la toma de decisiones por medio de los Capítulos Departamentales.

La Federación Colombiana de Municipios, jugó un papel fundamental en la concertación de acciones que debían incluirse dentro de la Ley 715/2001 para el beneficio de los 1098 municipios del país, en ese entonces, el Gobierno del Presidente Pastrana, consideraba pertinente las observaciones y posiciones frente al tema territorial, que pudiera hacer la FCM y así se dio.

Por definición, la Descentralización es el proceso en el que se entregan competencias y recursos para ejecutar. En Colombia, el modelo de descentralización, inició asignando las competencias a los municipios pero sin la distribución de recursos suficientes para su cabal ejecución. En este aspecto, se pueden evidenciar un problema latente.

Si bien, la Federación Colombiana de Municipios es la institución oficial y legítima de la descentralización en Colombia, también es cierto que conoce que son graduales los procesos de maduración para este.

Los Capítulos entonces, le apuestan al fortalecimiento de la capacidad de interlocución de los mandatarios locales en los temas relacionados con la descentralización y la vida municipal.

---

<sup>9</sup> ponencia en segundo debate al proyecto de ley No. 016 de 2003, LOOT

<sup>10</sup> Anexo 04, Artículos 01, 285, 286 287 de la Constitución Política de Colombia, Artículo 288 de la Ley de Ordenamiento Territorial y la Ley 715 2001

## **2.3 PRESENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La constitución y puesta en marcha de los Capítulos Departamentales, son la estrategia que le permitirá a la Federación Colombiana de Municipios, una mayor legitimidad política en el ámbito subregional, y departamental, además de responder paulatinamente a las necesidades de sus asociados, en temas de asistencia técnica, negociación legislativa, capacitación, cooperación nacional e internacional, comunicaciones, entre otros.

## **2.4 EL PROYECTO DE CAMBIO (PC) Y SUS OBJETIVOS**

### **2.4.1 Objetivos Generales**

- Fortalecer la capacidad de la Federación Colombiana de Municipios para integrar y comprometer a todos/as sus asociados/as en torno al fortalecimiento de la descentralización y la autonomía local, considerando las características del ordenamiento territorial colombiano de forma que se facilite la participación de todos/as los miembros, de acuerdo con sus experiencias, problemáticas, necesidades, preferencias y prioridades.
- Fortalecer, los procesos de transparencia y Gobernabilidad por medio de los Capítulos Departamentales
- Potencializar el papel que juegan los municipios, en el proceso de descentralización y en la toma de decisiones del nivel central y regional que afectan lo local, así como en la toma de decisiones propia de la Federación.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Estructurar, institucionalizar y poner en funcionamiento los distintos Capítulos Departamentales en la FCM (los cuales corresponden al mismo número de departamentos existentes en Colombia)

- Generar una dinámica de trabajo que permita la especialización de los Capítulos Departamentales de acuerdo a sus propias potencialidades y necesidades.

Los objetivos se plantearon pensando en las necesidades de los municipios y de la Federación Colombiana de Municipios, por tal motivo, el proceso de los Capítulos Departamentales no fue una imposición, por el contrario, respondían a una necesidad sentida de la FCM y de los asociados.

El PC, buscaba dos metas específicas, la primera responder a una exigencia de la Maestría "Descentralización y Desarrollo Local", como trabajo para poder obtener el título de Master. Y la segunda, responder a la urgente necesidad de desconcentrar la toma de decisiones de la FCM y el acercamiento a los/as nuevos/as alcaldes/as.



## **II DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO**

### **CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE CAMBIO (PC) y FASES DEL PROCESO**

“La FAM-BOLIVIA: La nueva voz de un antiguo actor”, es el título de la tesis del Master en Descentralización y Desarrollo Local, Mario Cossio. Allí se expresa, “En relación a la FAM -Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia- el tema es parte fundamental de una de las cinco líneas estratégicas que desarrolla esta institución, la línea de *representación* política de los intereses municipales. Línea a través de la cual se busca consolidar a ella como el instrumento legítimo de representación municipal del país. El *darle voz a los municipios* constituye una prioridad de primer orden, recogida expresamente en su Agenda. Pero para que una voz influya, primeramente debe fortalecerse...”.

En el mismo texto se agrega: “También se pondrá de relieve la trascendencia que tiene para los municipios, para el país y para el propio proceso descentralizador el contar con aquella representación; que influya y acompañe en la definición de políticas públicas vinculadas a la descentralización y al desarrollo local; y en general que intervenga en las acciones de los distintos actores relacionados a esos procesos”

El leer la tesis citada, permitió establecer algunos puntos de acercamiento entre las dos Federaciones de Municipios como lo es la representación política de los intereses municipales en defensa del proceso descentralizador que se da en Bolivia y en Colombia.

Así mismo, se evidencian diferencias entre las dos instituciones. Mientras que en Bolivia sus integrantes son alcaldes/as, concejales/as y asociaciones subnacionales de municipios; en Colombia la FCM esta integrada por alcaldes/as y asociaciones subnacionales de municipios. El surgimiento de las dos instituciones, también se da de una forma distinta. La FAM nace de

la constitución de 9 asociaciones departamentales –que corresponde al mismo número de departamentos- y ACOBOL, las cuales le dieron nacimiento a la FAM, como la entidad matriz de las municipalidades de toda Bolivia. La FCM nace en 1988 como respuesta a la primera elección popular de alcaldes como respuesta al cambio histórico que se estaba presentando en ese momento: la oficialización un modelo de Descentralización para Colombia.

Todos los elementos anteriores y la lectura de la tesis, permitió establecer las líneas de acción del PC, con el fin de fortalecer la participación política de la FCM en las regiones a través de los Capítulos Departamentales.

## **1.1 LOS INICIOS DEL PC, PRIMERAS INTERVENCIONES Y OBSERVACIONES (RESISTENCIAS, APORTES, CONTROVERSIAS, REFLEXIONES Y AUTOREFLEXIONES).**

### **1.1.1 LOS INICIOS**

El artículo 314 de la Constitución Política de Colombia dice: “En cada municipio habrá un alcalde, jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para un periodo de cuatro años, no reelegible para el periodo siguiente...”.

En el país existen 1098 municipios<sup>11</sup>, de los cuales 885 realizaron elecciones para un periodo de 4 años en octubre de 2003, 33 municipios para un periodo atípico<sup>12</sup> y 180 administraciones tienen periodos irregulares<sup>13</sup>.

Lo anterior, debido a que en Colombia los periodos eran personales y no institucionales. Esto generó un cambio en el calendario

---

<sup>11</sup> Información suministrada por la Federación Colombiana de Municipios

<sup>12</sup> Atípico: Fueron denominados alcaldes de periodo atípico aquellos que por economía electoral y que traían periodo diferente, fueron elegidos en la misma fecha en que se elegían alcaldes a nivel nacional, conforme al calendario electoral (Último domingo de octubre)

<sup>13</sup> Irregular: Alcaldes que son elegidos por fuera de la fecha estipulada por la organización electoral a nivel nacional debido a que el periodo es (era) personal y por ende las elecciones tienen que realizarse en la fecha señalada por la organización electoral cuando se cumple el mandato del respectivo alcalde.

electoral establecido por la Registraduría Nacional del Estado Civil. Por orden de esta institución, los períodos atípicos e irregulares deberán estar equilibrados para las elecciones de octubre de 2007.

El Proyecto de cambio nace entonces, como una necesidad inmediata en la Federación Colombiana de Municipios para fortalecer la participación política de esta en el ámbito local y regional, en un momento crucial como lo era el cambio de autoridades locales y departamentales en todo el país.

Para lograr lo anterior, se buscaron varias alternativas, pero sin duda los Capítulos Departamentales se presentaba como la mejor opción, pues en estos se agrupan todos/as los/as alcaldes/as por departamento. Los Capítulos Departamentales responden a una división geográfica del país, es decir a los 32 departamentos existentes en Colombia, por eso, la figura contemplada en los estatutos y en el reglamento interno de la FCM era la solución.

Los Capítulos Departamentales, contaban con el sustento jurídico para iniciar su implementación en los Estatutos de la FCM, en el Artículo 28 dice: "Los asociados de cada departamento se organizan por Capítulos que tienen como finalidad desconcentrar la labor de la Federación, analizar el tema municipal en cada departamento y, diseñar y promover alternativas de solución". Dado lo anterior, los Capítulos Departamentales debían ser el medio para incrementar la presencia y la desconcentración de la toma de decisiones en la FCM.

El proyecto de cambio no presentó ninguna resistencia al interior o exterior de la FCM, por el contrario se vio como una fortaleza y una excelente oportunidad para fortalecer la institución políticamente. Con el desarrollo del PC se esperaba y se espera consolidar políticamente a la FCM en cada uno de los Capítulos Departamentales como una agremiación fuerte, que responde a las necesidades de sus asociados en temas políticos, legislativos y de asistencia técnica, entre otros.

Pero lo más importante de la conformación de los Capítulos Departamentales es la desconcentración de la toma de decisiones de la FCM, pues por su naturaleza política y defensora del proceso de descentralización no se puede descentralizar, debe actuar como



una agremiación concentrada y desconcentrar inicialmente la toma de decisiones en algunas áreas.

Otro factor que fue decisivo a la hora de iniciar el proceso, fue la maduración de la idea de los Capítulos Departamentales, pues esta se venía trabajando desde hacia mucho tiempo, lo que se requería era su implementación, además era una idea concertada y no impuesta.

### **1.1.2 TRABAJO PREVIO**

El trabajo previo en la propuesta fue otro de los factores benéficos para la aceptación de la misma y para su desarrollo. Los Capítulos habían sido trabajados con anterioridad en materia teórica, pero era necesaria su implementación para darle validez. Es por ello que el PC tuvo gran aceptación como una forma viable de implementar la idea concertada al interior de la institución y como una buena opción de salida hacia los territorios.

En el año 1999, la FCM inicio la conformación de Capítulos temáticos, en temas como: economía, política, salud, educación, los cuales estaban integrados por alcaldes/as expertos en el tema, esto le brindó a la FCM insumos para dialogar con el Gobierno Nacional y el Congreso de la República y así defender los intereses descentralizadores de los municipios Colombianos. Lo anterior, motivo la idea de trabajar con Capítulos Departamentales, que si bien estos se pueden especializar en distintas áreas, también le permitían a la FCM fortalecerse de forma política.

### **1.1.3 RESISTENCIAS**

Sin embargo, se han presentado y continuaran presentándose algunas resistencias a la Federación Colombiana de Municipios y no a los Capítulos Departamentales, por la imagen política y económica que tienen algunos mandatarios de la FCM. Cabe recordar que si bien los Capítulos Departamentales son un instrumento de la FCM para desconcentrar la toma de decisiones inicialmente, estos tienen una dinámica propia y son fruto de la iniciativa de sus miembros, los /as alcaldes/as. Es por ello que



independientemente de la imagen de la FCM, los Capítulos Departamentales pueden sobreponerse a las dificultades de imagen y percepción.

Algunos/as alcaldes/as consideran que la FCM solo los/as tiene en cuenta a la hora de hacer efectivo el cobro de las cuotas de sostenimiento. Esto se presenta por el desconocimiento que tienen los/as burgomaestres del papel y la labor de la institución en el ámbito nacional e internacional.

Para contrarrestar el tema anterior la FCM realiza las siguientes acciones:

- Revista "Municipios": la cual es enviada bimensualmente a los municipios, dando a conocer la labor de la FCM, con temas legislativos, económicos, del proceso de paz y seguridad de los/as mandatarios/as locales, de gestión en cooperación nacional e internacional, entre otros.
- [www.municipios.org.co](http://www.municipios.org.co), es la página Web de la FCM, en ella se dan a conocer las noticias en materia municipal, servicios, ofertas de cooperación nacional e internacional, etc.
- Reuniones de Capítulos Departamentales, Consejos Ejecutivos y Encuentros y Congresos Nacionales de Municipios y Alcaldes: en estos se da una rendición de cuentas de las acciones de la Federación Colombiana de Municipios, además, de concertar posiciones ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional.

Otro factor, que de alguna manera genera inconformidad a la hora de implementar los Capítulos Departamentales, es la poca voluntad política de algunos/as mandatarios/as para trabajar articuladamente o a pertenecer a la FCM. Los/as alcaldes/as consideran que ellos/as no necesitan apoyo para lograr sus objetivos y promover el desarrollo de sus localidades. La voluntad política es una premisa fundamental de toda organización colegiada, por cuanto es de vital importancia la concertación de agendas de trabajo y de intereses claros para que la dinámica de Capítulo Departamental se desarrolle.

Esta resistencia se ha ido superando con el apoyo de los/as alcaldes/as directivos/as de cada Capítulo Departamental, además de la importante labor de acercamiento y presentación de la experiencia de gestión que han realizado alcaldes/as con el apoyo de la FCM.

#### **1.1.4 CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

En menor escala, una dificultad es la capacidad institucional de la FCM para responder a las necesidades y requerimientos de los 1098 municipios integrados en los 32 Capítulos Departamentales. Pues en materia de funcionarios, la FCM es una institución pequeña, que cuenta 28 funcionarios de planta y 10 contratistas. Esto limita la respuesta individual a las demandas de los municipios, por ello, la respuesta se debe hacer colectivamente en Capítulos Departamentales.

#### **1.1.5 REFLEXIONES Y AUTOREFLEXIONES**

Sin duda todo cambio organizacional por mínimo que sea genera aceptación y resistencia por parte de algunos de sus miembros. El Cambio, en su definición más sencilla es "Romper lo establecido y crear una nueva forma de hacer las cosas".<sup>14</sup>

Con esta definición, se puede explicar la aceptación que han tenido los Capítulos Departamentales al interior y exterior de la FCM, como la forma correcta de desconcentrar la toma de decisiones de la institución.

De igual manera, esta aceptación se evidencia en la definición de Liderazgo, que dice "Cualidades, habilidades y características que tienen unos determinados individuos, para dirigir y mover grupos, masas y empresas de una forma positiva o negativa", esto lo ha venido haciendo la FCM por medio de su Presidente y Director Ejecutivo, los cuales día a día buscan posicionar la FCM en el ámbito regional como la institución legítima en el tema municipal.

---

<sup>14</sup> Conferencia de Liderazgo y Cambio, Especialista en Marketin, Carlos Buchelli,

Los procesos efectivos en materia de cambio se dan mediante la planeación de las acciones y estrategias por parte del equipo implicado, además se debe tener en cuenta que estos cambios se dan uno a uno.

Por lo anterior, La FCM, inicio su proceso de desconcentración en la toma de decisiones por medio de los Capítulos Departamentales, se espera seguir profundizando este proceso con temas como: asistencia técnica, fortalecimiento tecnológico, seguridad, etc.

Algunas de las reflexiones y autorreflexiones más importantes que se dieron en este proceso fueron:

La Federación Colombiana de Municipios debe desconcentrar no solamente, la toma de decisiones, pero este proceso de desconcentración se debe hacer gradualmente, es decir, paso por paso.

Los Presidentes de los Capítulos Departamentales juegan un papel fundamental en la consolidación de estos y en el posicionamiento de la FCM, como una institución fuerte y que consulta permanentemente a sus agremiados.

- El éxito de los Capítulos Departamentales, no solamente depende del rol del Presidente, de la permanente interacción de la FCM con este, sino también de la persona que lo este coordinando al interior de la FCM, pues esta es responsable de velar por el buen funcionamiento y de responder a cada una de las peticiones realizadas por los Capítulos, además esta persona debe tener aceptación y credibilidad política por parte de los/as alcaldes/as de cada Capítulo.

## **1.2 ¿CÓMO SE ABORDÓ EL DESARROLLO DEL P.C.?**

El desarrollo del PC, se dio en varios momentos fundamentales, como la Capitación a los/as alcaldes/as electos/as impartida por la ESAP en la cual participó la FCM en los meses de noviembre y diciembre de 2003; la puesta en funcionamiento de los Capítulos Departamentales con la primera reunión realizada en cada



departamento, además, de las alianzas estratégicas que se desarrollaron para fortalecer cada Capítulo.

Colombia es un país con una población aproximada de 44 millones de habitantes, cuenta con 32 departamentos, 4 distritos y 1094 municipios y 80 asociaciones subnacionales de municipios. Para desconcentrar la toma de decisiones, la FCM se acogió a la división política del país en Departamentos, es decir, el fortalecimiento político se debía dar en los 32 departamentos, lo que equivale a 32 Capítulos Departamentales.

Los pasos que se dieron al interior de la Federación fueron:

- Realización de varias reuniones al interior del departamento de Gestión, Modernización y Desarrollo Municipal de la FCM para acordar las estrategias y metas de los Capítulos Departamentales. El departamento de Gestión actuó como Grupo Tarea del PC.
- Reunión de socialización con funcionarios de la GTZ con el objeto de conocer las opiniones y sugerencias a esta iniciativa de fortalecimiento institucional.
- Esta iniciativa se le dio a conocer a la GTZ, ya que es una institución que coopera permanente con la FCM, además trabajan a nivel nacional en unos determinados departamentos, por esto nos interesaba conocer la opinión de ellos en la constitución de los Capítulos Departamentales. Adicional a esto, ellos conocían la posición de los alcaldes frente a la FCM y el trabajo de esta en las regiones. Algunos de los proyectos que se están ejecutando conjuntamente con la GTZ son: Programa de fortalecimiento de las Finanzas Municipales -PROFIM- y Meta e Gobierno Local -Met@LoGo-
- Presentación de la estrategia de Capítulos al Director Ejecutivo de la institución, pues era fundamental contar con su apoyo y confianza en esta alternativa (Nuevamente la voluntad política cuenta) de fortalecimiento institucional de la Federación Colombiana de Municipios.

### **1.2.1 SENSIBILIZACIÓN CON ALCALDES/AS ELECTOS/AS (AÚN NO POSICIONADOS/AS)**

Después de cumplidos los pasos anteriores, se inicio un acercamiento con los/as nuevos/as alcaldes/as por medio de la capacitación que tiene que dar la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP- a los/as nuevos/as mandatarios/as locales, que habían sido electos/as en el mes de octubre de 2003. En dichas capacitaciones la Federación Colombiana de Municipios contó con un espacio en el que se dio a conocer la institución (estructura, naturaleza, etc.), metas, logros y desafíos, además de presentar la estrategia de Capítulos Departamentales, como forma de fortalecerla políticamente.

En otras palabras, se aprovechó la alianza estratégica con ESAP para llegar a los alcaldes/as con la propuesta de trabajo e interlocución entre la FCM y los/as mandatarios/as locales a través de espacios constituidos y operables como los Capítulos Departamentales, el Consejo Ejecutivo y el Congreso Nacional de Alcaldes/as. En estas capacitaciones, se le solicitó a los alcaldes/as que llenaran una encuesta con fin de conocer sus percepciones de la FCM, que demandaban y que esperaban de ella.

A continuación se describirá cada uno de estos espacios y su importancia, tal y como le fueron presentados a los/as alcaldes/as:

**Capítulos Departamentales:** municipios integrantes de cada uno de los 32 departamentos del país. En estos capítulos se hace la elección de la junta directiva del capítulo que es la misma que va al Consejo Ejecutivo, el número de representantes corresponde al número de municipios por departamento.

**Consejo Ejecutivo:** El Consejo Ejecutivo es la Junta Directiva de la Federación y tiene un periodo igual a la mitad del periodo constitucional de alcaldes y será posible su reelección. Está integrado por el Presidente y el Vicepresidente General, los Presidentes de los Capítulos Departamentales, los representantes de cada Capítulo Departamental y tres directores de Asociaciones de Municipios.

Congreso Nacional de Alcaldes/as: El Congreso Nacional de Municipios es el órgano soberano de la Federación y lo integran todos sus asociados.

### **1.2.2 CONFORMACIÓN DE CAPÍTULO DEPARTAMENTALES**

El primero de enero de 2004, entró en vigencia el sexto periodo de alcaldes/as por elección popular en Colombia, momento fundamental para la Federación Colombiana de Municipios para fortalecer su papel político en las distintas regiones, proceso que se debía dar por medio de los Capítulos Departamentales.

Por solicitud de la Asociación subnacional de alcaldes/as de Caquetá, el primer Capítulo constituido fue el de este departamento, proceso que contó con el apoyo del cien por ciento de los mandatarios/as locales. Este departamento es uno de los más críticos en el tema de seguridad y paz.

Los/as alcaldes/as se mostraron muy interesados en trabajar regionalmente y no individualmente, además de conformar oficialmente el Capítulo Departamental de Caquetá, que tiene prioridades en el tema de seguridad y consecución de la paz<sup>15</sup>. Lo anterior garantiza la toma de decisiones regionalmente, logrando por ende el objetivo de la FCM, desconcentrar la toma de decisiones.

El presidente del Capítulo Caquetá es el municipio de San Vicente del Caguán, en cabeza de su señor alcalde, por ser este el representante legal del municipio. Dicho alcalde ha jugado un papel muy importante en el tema de paz, pues todos/as los/as alcaldes/as del departamento se encuentran amenazados/as por la guerrilla. El grupo terrorista FARC ha puesto un precio a la muerte de cada uno de los alcaldes/as.

En el municipio del presidente del Capítulo han ocurrido varios asesinatos entre los que se encuentra el de un Concejal y el del Secretario General de la alcaldía, lo que ha obligado a todos los/as alcaldes/as a unirse contra la violencia que se está viviendo en el

---

<sup>15</sup> Anexo 05, Informe reunión Capítulo Caquetá



departamento. A todo/as, la guerrilla les exigió su renuncia al cargo.

Como respuesta a esta situación, la FCM a través de su representación en la Comisión Reguladora y Evaluadora de Riesgos ha gestionado beneficios de protección para algunos/as mandatarios/as locales. Esto evidencia que a medida que los/as alcaldes/as se acercan a la FCM, esta puede contribuir en la solución de los problemas territoriales (siempre en su justa proporción y competencia).

En departamentos como Antioquia, Cundinamarca y Boyacá se tuvieron que desarrollar estrategias de acercamiento distintas a las del resto del país, esto porque Antioquia cuenta con 125 municipios, Cundinamarca con 117 y Boyacá con 123 municipios, situación que dificultaba garantizar la asistencia de todos/as los/as alcaldes/as y por ende dar a conocer a la FCM y constituir el Capítulo Departamental respectivo. Motivos por los cuales se decidió trabajar por subregiones, es decir en Antioquia se deben realizar 9 reuniones, de las cuales se han hecho 6; en Cundinamarca 16, y se han realizado 3 y en Boyacá 12, de las cuales se han organizado 3.

En el caso de Antioquia se ha contado con el apoyo de la Gobernación de Antioquia, pues esta es una de las gobernaciones que desarrollo su plan de desarrollo por subregiones, con el fin de responder a las necesidades de cada una de ellas, es decir, las necesidades de Urabá y del suroeste son muy distintas, la primera es costera y zona bananera por excelencia, y la segunda es cafetera y agrícola.

Esta estrategia ha permitido garantizar una asistencia del 80% de los/as mandatarios/as a las reuniones subregionales de Antioquia. Así mismo, se ha dado repuesta a cada una de las solicitudes realizadas por las distintas autoridades locales.

Hasta el mes de agosto, se han realizado 21 reuniones de Capítulos Departamentales, quedando pendientes 11 Capítulos Departamentales por conformar<sup>16</sup>. Departamentos como Vichada,

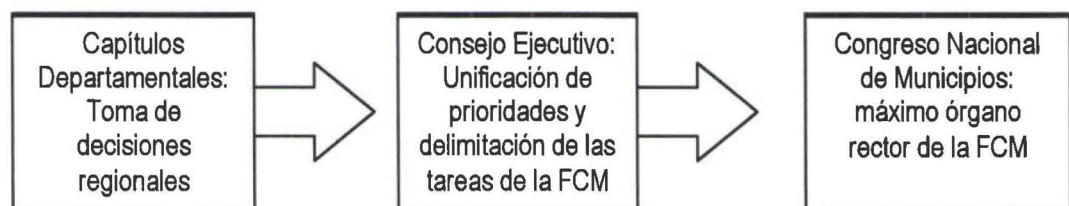
---

<sup>16</sup> Anexo 06, listado de Capítulos constituidos y por reunirse

Amazonas, Vaupés, Guainía y Guaviare, se reúne en uno solo como los antiguos territorios nacionales.

En algunos de los Capítulos ya constituidos se esta realizando la segunda reunión con la junta directiva de cada uno, las instituciones identificadas como fuertes y estratégicas en cada departamento (alianzas) y la FCM con el fin de determinar cuales serán las líneas de acción o de trabajo de estos, ya que deben responder a las necesidades municipales y regionales.<sup>17</sup>

Gráfico 01, toma de decisiones por órgano de consulta: Capítulos Departamentales, Consejo Ejecutivo y Congreso Nacional de Municipios



### 1.2.3 Responsables de los Capítulos Departamentales en la FCM

La conformación de los Capítulos Departamentales esta a cargo del Departamento de Gestión, Modernización y Desarrollo Municipal, un par de asesores externos de la FCM (los cuales se desempeñaron como alcaldes en el periodo 2000-2003) y lógicamente la Dirección Ejecutiva de la institución.

A cada una de estas reuniones asiste el Director Ejecutivo quien se encarga de realizar la rendición de cuentas de la FCM, una funcionaria del Departamento de Gestión y el asesor, quienes se encargan de la logística, atender cada una de las dudas de los/as alcaldes/as, realizar el informe de la reunión y hacer seguimiento a cada una de las tareas.

<sup>17</sup> anexo 07, informe segunda reunión de Córdoba



#### **1.2.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

En el desarrollo de este trabajo se determinó la necesidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones fuertes en cada departamento, es decir, instituciones que convoquen y trabajen por los municipios en distintas áreas como la investigación y la formación académica, gobernaciones, entre otras, además de instituciones privadas con importante presencia en estas regiones como gremios (Cafetero, Ganadero, Industrial). Por ejemplo, en Antioquia con la Escuela de Gobierno de la Universidad de Antioquia y la Gobernación; en Huila, con la Gobernación, Federación Nacional de Ganaderos y la Federación Nacional de Cafeteros; en el departamento de Córdoba, con la Gobernación, las Universidades y las asociaciones subnacionales de municipios.

Con el fin de responder a solicitudes de capacitación, realizadas por algunos Capítulos Departamentales como el de Antioquia y Caldas, se unieron esfuerzos con distintas instituciones, en el primer caso, con la Gobernación de Antioquia y la Escuela de Gobierno, en el segundo, con la Gobernación y la Alcaldía de Manizales. Las capacitaciones programadas se darán en temas como: Cooperación internacional y TLC, Saneamiento Municipal y Fortalecimiento Financiero.

En este fortalecimiento regional y municipal están actuando articuladamente la academia, las gobernaciones y la FCM, todas con un único objetivo, fortalecer el papel de las administraciones locales.

Al igual, en el departamento de Antioquia, se ha respondido a las necesidades de capacitación de los/as funcionarios/as municipales en temas de agua, alcantarillado y redes; para cubrir esta demanda la FCM realizó una alianza estratégica con una importante empresa privada como PAVCO, pues manifestó su interés en trabajar articuladamente con la FCM para responder a las distintas demandas de los municipios por medio de los Capítulos Departamentales.

Para PAVCO, los principales clientes son los municipios y departamentos, por eso, ofrecieron capacitaciones gratuitas a

los/as alcaldes/as y funcionarios/as municipales. Dichas capacitaciones se acordaron en las distintas reuniones subregionales de Antioquia.

### 1.2.5 ¿QUÉ ELEMENTOS FUERON INCORPORADOS?

En el desarrollo y puesta en marcha del PC se fueron integrando elementos que no estaban previstos al inicio del PC, tales como:

- **Alianzas estratégicas:** El apoyo de distintas instituciones regionales para aunar esfuerzos en beneficio de las administraciones locales como las gobernaciones, asociaciones subnacionales de municipios, Cámaras de Comercio, Federaciones de Ganaderos y Cafeteros, Universidades, entre otras.
- **Dinámica vs. Costes económicos:** El desarrollo de la segunda reunión no era claro, se había pensado inicialmente en convocar a todos/as los/as alcaldes/as del Capítulo Departamental para definir las áreas de trabajo de este.

En términos económicos esta era la alternativa más costosa, por dicha razón se buscó una nueva alternativa, la cual fue invitar únicamente a los/as alcaldes/as de la Junta Directiva, pues son estos quienes tienen la voz y representación del Capítulo.

- **Encuesta:** Con el fin de conocer la percepción de los/as alcaldes/as sobre la FCM, se les pidió a cada uno/a de los/as asistentes a las reuniones de Capítulo Departamental que llenaran una encuesta. Esta tenía por fin determinar los temas prioritarios, capacitaciones y asistencia técnica, además de la percepción de la labor de la FCM.<sup>18</sup>
- **Entrega gradual de responsabilidades:** Para acelerar la asunción de funciones por parte de los Capítulos, en la medida en que estos quedaban constituidos, se les asignaban responsabilidades temáticas y se les comprometía con la

---

<sup>18</sup> Anexo 08, formato de encuesta

entrega de productos concretos derivados de tales responsabilidades.

Con elementos como este, se logró acelerar la motivación de la entidad. En la medida entonces que a las Junta Directivas de cada Capítulo se les asignan responsabilidades que estas consideran como útiles, se aumenta el compromiso de ellas con sus objetivos.

### 1.2.6 ¿CUÁL FUE EL CICLO PREVISTO?

El ciclo previsto para el desarrollo del PC, se dio en 4 fases, tales como: publicidad y comunicación al exterior, estructuración y puesta en funcionamiento de los Capítulos Departamentales, concertación de agenda de trabajo de Capítulo, seguimiento a la agenda concertada.

- **Publicidad y comunicación al exterior:** Una fase de "venta" que se desarrollo inicialmente con los/as mandatarios/as recién elegidos/as y que aún no se encontraban posesionados de sus cargos.

Es decir, se aprovecho un espacio de capacitación obligatoria la cual es coordinada por la Escuela de Administración Pública -ESAP- donde invitaron a diferentes instituciones de orden nacional a participar en dichas capacitaciones. En esta, la FCM aprovecho este importante espacio para presentar la dinámica de trabajo de la institución.

- **Estructuración y puesta en funcionamiento de los Capítulos Departamentales:** Esta fase se inicio con la primera reunión de cada Capítulo Departamental, en las cuales se dio a conocer a los/as alcaldes/as los logros y retos de la FCM, el objeto de desconcentrar la toma de decisiones por medio de los Capítulos Departamentales, además, se realizó la elección de la Junta Directiva.<sup>19</sup>
- **Concertación de agenda de trabajo de en cada Capítulo Departamental:** Esta fase se inicio en el mes de mayo, con

<sup>19</sup> Anexo 09, Metodología y Agenda reuniones Capítulos departamentales



la invitación a los/as alcaldes/as de la Junta Directiva de cada Capítulo para que plantearan las necesidades y temas a trabajar por región, en algunos de ellos se acordaron temas como: Cooperación Internacional, seguridad de los/as mandatarios/as locales, asistencia técnica, reestructuración, apoyo y asesoría financiera, entre otros.

- **Seguimiento a la agenda concertada:** Esta fase se realiza después de cada reunión de Capítulo desarrollada, es decir, se toma nota de las demandas realizadas por el Capítulo, luego por medio electrónico, telefónico o por fax se le informa al presidente del Capítulo Departamental el avance de las peticiones.

Otra forma de dar a conocer el avance de estas demandas son las mismas reuniones departamentales o los Consejos Ejecutivos de la FCM que se realizan cada 2 meses como mínimo.

### **1.2.7 CUÁL FUE LA EXPERIENCIA EN TÉRMINOS DE:**

#### **➤ Actores**

El Proyecto de Cambio tuvo dos actores principales, entre los que se encuentran: la Federación Colombiana de Municipios y todos/as los/as alcaldes/as del país agrupados en Capítulos Departamentales.

La Federación Colombiana de Municipios, como institución que lidera el proceso de conformación de los Capítulos Departamentales, además de la disposición de un equipo técnico para que los implementara y la asignación de recursos económicos, para el funcionamiento de estos.

Los/as alcaldes/as, son sin duda juegan un papel principal, pues el fortalecimiento político de la FCM se da con la ayuda de ellos/as, al igual han manifestado un importante interés en fortalecer a la institución por medio de los Capítulos Departamentales. Para lograr esto, los/as alcaldes/as asumieron compromisos como:

- a. Realizar lobby con el Congreso de la República, en el momento que se les solicite, con el fin de orientar las posiciones de los Congresistas a Favor de los municipios.
- b. Ponerse al día en las cuotas de sostenimiento, ya que son estas las que le ayudan a la FCM a sostenerse económicamente.
- c. Participación de la Junta Directiva de cada Capítulo en los Consejos Ejecutivos que convoca la FCM cada 2 meses.
- d. Participación de todos/as los/as alcaldes/as en los Congresos y Encuentros Nacionales de Municipios y alcaldes/as.

Los actores complementarios, son las gobernaciones y las asociaciones subnacionales de municipios que se han involucrado muy activamente en la constitución de los Capítulos Departamentales. Así como todas las demás instituciones regionales que resultaron articuladas al proceso como las Cámaras de Comercio, la sociedad civil y Universidades de los distintos departamentos como la de Antioquia y la de Córdoba.

Los roles de cada uno de los actores fue determinando y estableciendo en el desarrollo del PC, la Federación actuó y actúa como coordinadora de los capítulos departamentales, para ello contó con dos instancias:

**1. Un grupo tarea o de trabajo:** El cual estuvo integrado por las funcionarias del departamento de Gestión, este grupo se reunió en varias ocasiones durante los meses de diciembre 2003 y a enero de 2004, con el fin de establecer la forma de operar o estructurar cada uno de los capítulos. Actualmente se continúa reuniendo, con el fin de solucionar y proponer nuevas estrategias para los Capítulos Departamentales.

**2. El Director Ejecutivo y el Consejo Ejecutivo:** quienes realizaron sugerencias y aceptaron la estrategia de Capítulos Departamentales como una forma de fortalecer políticamente la Federación Colombiana de Municipios.



### **1.2.8 RESULTADOS ESPERADOS**

Durante la estructuración de los Capítulos Departamentales, se plantearon varias metas a donde llegar, estos resultados se debían dar tanto en el entorno general de la FCM como en cada uno de los Capítulos Departamentales. Algunas de ellas son:

- Una política institucional de conformación de Capítulos Departamentales
- Implementación y constitución de los Capítulos Departamentales
- Fortalecimiento político de la FCM al interior y exterior de esta, por medio de la desconcentración de la toma de decisiones.
- Una respuesta ordenada a las demandas de los Capítulos Departamentales por parte de la FCM
- Aumento en el recaudo de las cuotas de sostenimiento de la Federación Colombiana de Municipios.

Es de anotar que los Capítulos Departamentales y la misma Federación Colombiana de Municipios generan compromisos en ambas vías.

### **1.2.9 FACTORES DE ÉXITO**

Los factores de éxito de los Capítulos \_Departamentales se dieron en el desarrollo del PC, es decir, en la implementación y puesta en funcionamiento de estos.

- Foro temático y ágil

En el tema político, con mucha frecuencia el Presidente y el Director Ejecutivo de la FCM necesitan la opinión de los/as distintos/as

alcaldes/as del país para tomar una posición frente a una ley, una reforma o un decreto, entre otros.

Por lo anterior, se requiere de unos Capítulos Departamentales conformados y comprometidos con la FCM, ya que existen momentos en los que se deben realizar consensos nacionales, esto se hace con los 32 presidentes de capítulo, par fijar la posición de la FCM ante un tema de urgencia nacional. Obteniendo legitimidad en la posición de la Federación Colombiana de Municipios.

- Tecnología para actuar

La FCM ha venido impulsando el gobierno electrónico en todo el país, trabaja para que los municipios se modernicen y estén a la vanguardia mundial, para esto, se ha iniciado un proceso en el Valle del Cauca, con el cual se busca que las administraciones municipales y la PYMES Disminuyan la brecha digital, mejorando las capacidades de comunicación y cooperación entre las administraciones municipales y sus PyMES mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información. Se espera que este Capítulo sea el abanderado a nivel nacional en el tema tecnológico y que este en la capacidad de diseminar esta experiencia por todo el país.

- Capacidad para la asistencia técnica

En el tema de asistencia técnica, la FCM cuenta con un equipo de personas que están en capacidad de responder a las necesidades por Capítulo Departamental en materia de asesoría o asistencia técnica como: finanzas municipales, recaudos, residuos sólidos, apoyo jurídico y legislativo, rendición pública de cuentas, elaboración de planes de desarrollos participativos, entre otros.

Otros factores que han determinado el éxito de los Capítulos Departamentales son:

- ❖ La FCM es la interlocutora oficial ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional en temas municipalistas
- ❖ La imagen y la credibilidad de la FCM en los medios de comunicación, pues es fuente de consulta en

distintos temas como: conflicto y violencia contra los/as mandatarios/as locales, legislativos, sociales, económicos, etc.

- ❖ la ejecución y seguimiento a cada una de las demandas de los/as mandatarios/as locales.

- Obstáculos

El mayor obstáculo para la constitución de los Capítulos Departamentales es el económico, pues es muy difícil garantizar la permanente participación de la FCM a las distintas reuniones que se tienen que realizar con el fin último que estos tengan una dinámica propia, máxime si los municipios no se comprometen con la institución en temas como la cuota de sostenimiento.

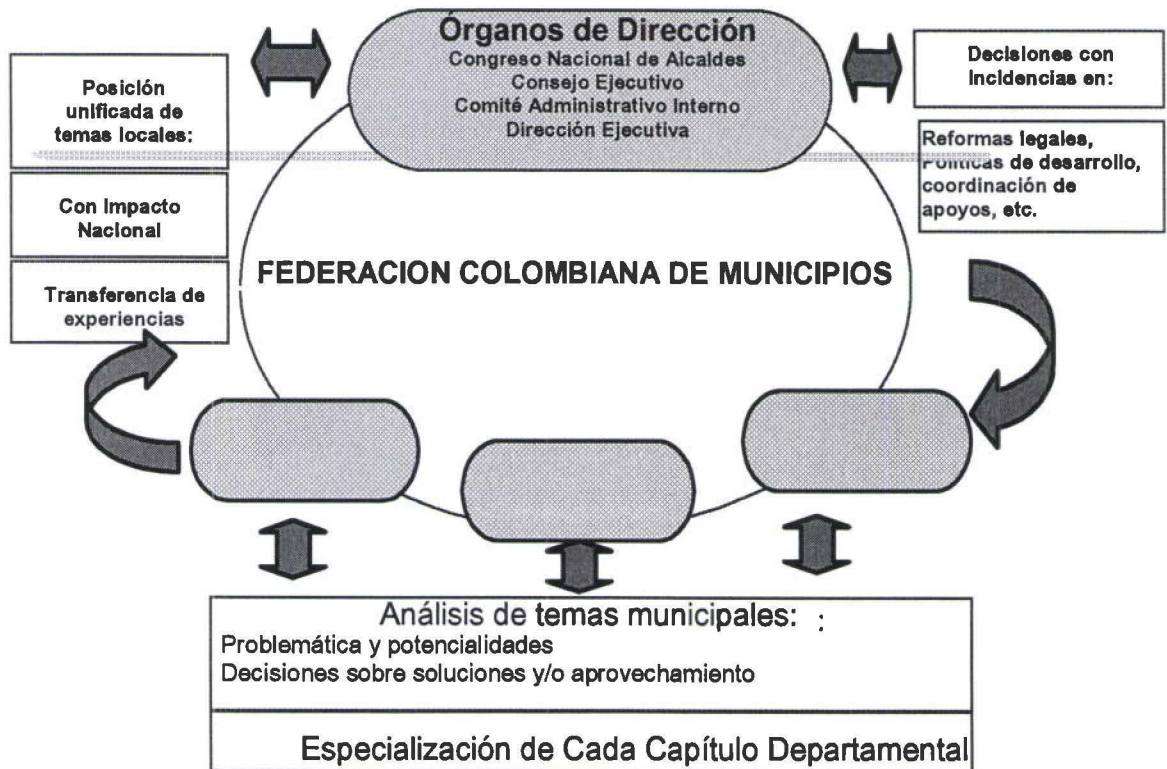
El aporte de las cuotas de membresía es una de las áreas más sensibles de la FCM, pues se requiere unos Capítulos Departamentales fortalecidos y comprometidos, se espera que los integrantes de los Capítulos le ayuden a la FCM pagando sus cuotas de sostenimiento. Labor que esta en cabeza de cada uno/a de los/as alcaldes/as de la Junta Directiva de cada Capítulo.

A la fecha se encuentran al día con sus pagos de cuotas de sostenimiento solamente 203 municipios de 1098 que integran a la Federación Colombiana de Municipios.

Esta cuota de sostenimiento depende de la categoría del municipio, lo que significa que 955 municipios tienen una cuota anual de 996.000 pesos (U\$390). El impulso al pago de las cuotas de membresía es una de las principales tareas de los Capítulos.



Gráfico 02, Esquema gráfico de operación de los Capítulos Departamentales.





## **CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL – CONCEPTOS UTILIZADOS**

### **2.1 PRINCIPALES ENFOQUES**

Para comprender correctamente los planteamientos expuestos en esta tesis, los términos y conceptos teóricos utilizados se definen a continuación:

#### **2.1.1 DESCENTRALIZACIÓN**

“Es una herramienta de gestión del Estado que permite acercar la toma de decisiones a los ciudadanos a través de la redistribución del poder entre los diferentes niveles de gobierno y entre el Estado y la sociedad.

El proceso de descentralización no es un fin en si mismo. Debe apuntar a mejorar la calidad de vida de los habitantes de un país y a fortalecer la democracia y la gobernabilidad”.<sup>20</sup>

La descentralización se basa en la transferencia de competencias y responsabilidades del gobierno central a los departamentos y municipios. Esta transferencia puede aplicarse en los diferentes sistemas que componen la dinámica del Estado: el político, el administrativo y/o el económico. Esta posibilidad de implementar el proceso de descentralización en tan diversas áreas permite tener un abanico de posibilidades para ajustarlo a las condiciones particulares de un país.

Algunos autores utilizan la definición de la Descentralización de una forma particular en el enfoque de la provisión de bienes públicos. Este enfoque parte de la función del rol del Estado como proveedor y distribuidor de bienes públicos (seguridad ciudadana, salud, educación, servicios básicos, etc.), y las transferencias que éste pudiera realizar están referidas a la provisión y/o distribución de dichos bienes.

---

<sup>20</sup> Clase Descentralización en el Ecuador, Profesora Alexandra Pérez

Enmarcados en este enfoque, se puede hacer diferencia entre tres clases de descentralización, estas son: administrativa, política y económica.

La primera de ellas, la Descentralización Administrativa, se refiere al hecho de que se transfieran facultades administrativas y financieras a una determinada organización de gobierno local. Esto no quiere decir que todo lo que se haga en esa comunidad sea decidido localmente. En última instancia el órgano de gobierno local siempre responderá ante el gobierno central, en éste tipo de descentralización las autoridades encargadas de la administración local pueden ser elegidas por los pobladores o designadas por el gobierno central.

La segunda es la Descentralización Política. Se presenta como requisito para llevar a cabo una descentralización política, que es la elección del gobierno local por las comunidades y no designadas por el gobierno nacional. Las competencias transferidas en una descentralización política serán ejercidas de forma autónoma por los gobiernos locales (u organismos a los cuales se transfiera las competencias), respondiendo en última instancia a los pobladores que los eligieron y no al gobierno central.

Desde el enfoque de la provisión de bienes públicos, Finot afirma que: "...sólo habrá descentralización política cuando se decide (por parte de los gobiernos locales) qué, cuánto y con qué recursos proveer...".<sup>21</sup>

En realidad, las administraciones locales tienen funciones que pueden ser completamente autónomas y otras en las cuales tendrán que responder ante el gobierno central o están bajo la tutela de éste. Habría que distinguir entonces las actividades en las cuales se lleva a cabo una descentralización política o simplemente administrativa.

La tercera y última es la Descentralización Económica. Esta consiste en transferir el proceso de asignación de diferentes factores e insumos de producción, de instancias político-administrativas hacia mecanismos de mercado. Bajo esta premisa, se puede considerar la

---

<sup>21</sup> (Finot, 2001).

privatización como una forma de descentralización, siempre que mantenga mecanismos de mercado competitivo.

Tomando el enfoque sobre la provisión de bienes públicos, se puede decir que la descentralización económica se relaciona más que con la producción de bienes públicos, que con la provisión de éstos (como lo era en los dos casos anteriores)

### **2.1.2 DESCONCENTRACIÓN**

Según la Ley 489 de 1998, es "La radicación de competencias y funciones en dependencias ubicadas fuera de la sede principal del organismo o la entidad administrativa, sin perjuicio de las potestades y deberes de orientación e instrucciones que corresponde ejercer a los jefes superiores de la administración, la cual no implica delegación y podrá hacerse por territorio y por funciones".

Un ejemplo de de desconcentración es el aumento de autonomía de las oficinas regionales del gobierno.

En la desconcentración se conservan las relaciones jerárquicas entre el gobierno central y los funcionarios locales y lo que es más importante, las responsabilidades y toma de decisiones está en manos de los funcionarios pero el gobierno central podrá retomarlas cuando lo crea conveniente.

### **2.1.3 DELEGACIÓN**

Las autoridades administrativas en virtud de lo dispuesto en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la Ley 489 de 1998, podrán mediante acto de delegación, transferir el ejercicio de funciones a sus colaboradores o a otras autoridades, con funciones afines o complementarias.

Delegación, entendido como la transferencia de funciones pero sin las responsabilidades ni la toma de decisiones. Es sencillamente un acto de asignar tareas específicas a entes diferentes a los responsables, y dichos entes deben responder ante el superior que delegó.



#### **2.1.4 LA ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA**

Se refiere al tipo de administración que delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

#### **2.1.5 ASOCIACIÓN GREMIAL**

Es de resaltar que en Colombia el concepto de gremio no ha tenido una específica reglamentación jurídica, por tanto recurriendo a la doctrina, se dice que: "Asociaciones Gremiales son uniones voluntarias de personas que de un modo durable y organizado, ponen esfuerzos para conseguir un objeto determinado, cual es la defensa de intereses comunes a una profesión u oficio"<sup>22</sup>. Para dar un contexto amplio, Gremio proviene del latín *fremiun*, que indica corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales.

Los conceptos antes mencionados, fueron fundamentales para determinar cuales serían los fundamentos teóricos de los Capítulos Departamentales, razón por la cual se determino, que de acuerdo a su naturaleza (gremio) y rol político debía ser desconcentración.

Este proceso de toma de decisión de los fundamentos teóricos se dio básicamente bajo ciertos parámetros:

- ❖ Discusiones en torno a la definición y utilización de términos como: descentralización, desconcentración, delegación, etc. Además de preguntarse si debía hacer una cosa u otra, teniendo en cuenta la naturaleza jurídica y el rol de la Federación Colombiana de Municipios.
- ❖ Presentación y validación de la propuesta de Desconcentración de la FCM por medio de Capítulos Departamentales a la Dirección Ejecutiva, quien a

---

<sup>22</sup> Narváez, José Ignacio. Teoría General de la Sociedad. E. Temis 1990, Pág. 1 y 3

su vez lo canalizó a los distintos órganos rectores de la FCM.

- ❖ Validación de la propuesta de trabajo en función de la desconcentración, con cada Capítulo Departamental.

### **2.1.6 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

Antonio Vázquez, dice: "Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región"<sup>23</sup>

Las definiciones de desarrollo local endógeno y desarrollo local exógeno, hacen visible una importante diferencia. En la primera, la comunidad local es capaz de liderar el cambio estructural, mientras que en el caso de un desarrollo exógeno, dependerá de agentes externos a dicha comunidad. La diferencia radica en origen del desarrollo, no en donde se realiza.

Las tesis sobre desarrollo endógeno constituyen una alternativa al paradigma del desarrollo exógeno, dominante durante los años cincuenta y sesenta, según el cual, el desarrollo se apoyaría en los procesos de industrialización y concentración de la actividad productiva a través de las grandes plantas situadas en algunos centros urbanos, y por medio del mercado favorecer el desarrollo de regiones periféricas.

Este concepto es uno de los más utilizados en el trabajo los Capítulos Departamentales, pues la FCM desea impulsar el desarrollo económico local y regional por medio de temas como: Cadenas Productivas, que se esta trabajando con el Departamento del Valle del Cauca, Paca en el Cauca, entre otros.

---

<sup>23</sup> Vázquez, 2000.

### **2.1.7 IMPULSO AL CAMBIO A TRAVÉS DE RESULTADOS PAULATINOS**

Si bien esta tesis explica la desconcentración del proceso de toma de la Federación a través de la figura de los Capítulos Departamentales, hay que aclarar que este proceso de "desconcentración" busca cambios reales pero con resultados paulatinos.

Conocedores por experiencia propia que los procesos acelerados de cambio no generan sino traumatismos, la FCM busca consolidarse y aumentar su credibilidad en las regiones poco a poco.

Es por ello que se busca que los capítulos presenten resultados mes a mes, con esto, medir el fortalecimiento de la capacidad de agremiación de la Federación y el aumento de la participación en la toma de decisiones de los miembros de dichos capítulos.

### **2.1.8 RESPONSABILIDADES ESCALONADAS PARA MOTIVAR EL CAMBIO**

En cada Capítulo Departamental se delimitaron las actividades a desarrollar, es decir, unos trabajan en el fortalecimiento tecnológico, financiero, institucional, entre otros. Se espera que estos capítulos sean potencias en sus áreas y que puedan compartir sus experiencias a otros capítulos departamentales.

### **2.1.9 METODOLOGÍA UTILIZADA (DISCUSIÓN GENERAL, ENFOQUE GENERAL Y ASPECTOS ESPECÍFICOS)**

El Proyecto de Cambio estuvo orientado en dos frentes: uno político y otro de fortalecimiento institucional. El frente político busca una proyección hacia el exterior (entendido como Gobierno Nacional y Congreso de la República) mientras que el fortalecimiento institucional apunta hacia el entorno interno de la Federación, sus miembros, es decir los municipios.



Para el desarrollo de esta tesis, el primer factor fue determinante ya que interpuso diversos obstáculos por su condición política, sin embargo, fueron sorteados con la formulación de una metodología flexible.

El proceso se dio bajo las siguientes consideraciones:

- Presiones de los mandatarios/as locales para que se realizará una reunión en su región, esto obligaba a detener, adelantar o atrasar otro tipo de actividades y procesos.
- La Dirección Ejecutiva contaba con una agenda predeterminada, lo que nos obligaba a actuar de acuerdo al ritmo y disposición.
- La ejecución y la logística de las reuniones no es una tarea centralizada, está distribuida en cuatro personas, lo que fracciona la información y las intensidades de trabajo.

No obstante, el PC se desarrollo correctamente gracias a la planificación y al desarrollo de las distintas actividades previstas.

Para organizar el trabajo al interior y al exterior, se llevan a cabo los siguientes procesos:

- La elaboración de un plan de Acción
- Elaboración de una agenda para cada reunión departamental
- Cronogramas de reunión, aunque este solo se cumplió un 20% con las fechas programadas inicialmente, la mayoría se tuvieron que replantear.
- La preparación de cada reunión (convocar, confirmar, materiales, elaboración de presentaciones de rendición de cuentas de la FCM).
- Realización de reuniones con distintas organizaciones con el fin de crear alianzas estratégicas y aunar esfuerzos

## **2.2 INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

El PC se desarrollo en varias etapas o fases y para cada una de estas se utilizaron distintas metodologías y herramientas.

- Diagnostico y estructuración de los capítulos departamentales: Marco Lógico y Metaplan
- Publicidad y comunicación al exterior: Talleres y Reuniones. Además de herramientas de visualización
- Implementación de los capítulos: Reuniones informativas y participativas, al igual herramientas de visualización
- Concertación de agenda de trabajo de capítulo: Talleres, negociación y concertación

Otras herramientas y metodologías que estuvieron presentes en el desarrollo del PC son:

- Mapeo de Actores
- Mapa de ideas
- Trabajo de equipos y grupos
- Planificación participativa
- Moderación
- Facilitación
- Encuesta
- Lluvia de ideas
- Técnicas de visualización

## **2.3 EL ASESORAMIENTO**

El asesoramiento al proyecto de cambio por mi parte estuvo dado en las siguientes condiciones:

- Definición y estructuración de los Capítulos Departamentales paso a paso

- Definición y orientación de conceptos a utilizar como: desconcentración, descentralización, delegación, desarrollo económico local, etc.
- Supervisión de los cambios que se presentaba en el desarrollo del PC e inclusión de nuevos actores y estrategias (alianzas estratégicas, coordinación de agendas de trabajo con los /as mandatarios/as locales)
- Establecimiento de un estilo propio de trabajo con los Capítulos Departamentales (realización de informes, relación con los/as alcaldes/as, tareas, alianzas, definición de la forma de la segunda reunión)

Durante el desarrollo del PC, mi papel estuvo dirigido a dos direcciones, la primera como responsable del PC y la segunda como una de las ejecutoras del proyecto en la Federación Colombiana de Municipios.



### **III CONCLUSIONES**

#### **CAPÍTULO 1 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

Sin duda la gran conclusión del PC y de la Tesis, es que la Federación Colombiana de Municipios por su razón política, de agremiación y defensora de los derechos de los municipios colombianos no se puede descentralizar, ya que esto iría en contra de su naturaleza política, por tal motivo, la forma de trabajar para aumentar y defender el proceso descentralizador es por medio de los Capítulos Departamentales en los cuales se puede desconcentrar la toma de decisiones y legitimar la posición de la Federación.

##### **1.1 IMPACTO DEL P.C. EN EL ENTORNO (RESULTADOS)**

El desarrollo del PC ha dejado varios resultados importantes en la Federación Colombiana de Municipios, en los Capítulos Departamentales y en otros actores. Dichos resultados se enumeran a continuación, siendo diferenciado por los actores a los cuales afectaron.

En la Federación Colombiana de Municipios:

- Se institucionalizó una política de trabajo con los Capítulos Departamentales, antes inexistente
- A la fecha se han conformado 21 Capítulos Departamentales, que han desarrollado su propia dinámica y se hacen presentes en el Consejo Ejecutivo.
- Se ha ampliado el proceso de toma de decisiones en los Capítulos Departamentales, para fortalecer la posición política, económica y social de la Federación. Esto quiere

decir que cada vez más los temas de interés son debatidos en las reuniones de Capítulo y se fijan posiciones.

- A través de esta estrategia, la Federación ha podido hacer rendición de cuentas a los asociados en las zonas que se han creado capítulos.
- Se ha profundizado la articulación de la Federación Colombiana de Municipios y el Gobierno Nacional para la creación de cada uno de los Capítulos Departamentales por medio de la presencia permanente de la Oficina del Asesor Presidencial para Municipios y Regiones y el Viceministro del Interior en el tema específico de seguridad de alcaldes/as
- Creación del Cargo de Asistente de Capítulos Departamentales, garantizando con esto una correcta implementación, ejecución y seguimiento a cada uno de ellos.
- Se han incorporado los Capítulos a los procesos de toma de decisiones y construcción de agenda de la organización gremial.

En los Capítulos:

- Unión en cada Capítulo Departamental, pues se ha comprendido que los objetivos son más fáciles de conseguir en bloque que individualmente.
- Fortalecimiento a las asociaciones de municipios por solicitud de los mandatarios/as locales
- Representatividad y legitimidad de la FCM en cada uno de los Capítulos Departamentales y municipios
- Mayor compromiso de los mandatarios/as locales con la Federación, ahora sienten a la institución más cerca, amigable y que es la institución que trabaja por fortalecer la descentralización y aumentar el desarrollo local.

- Alianzas estratégicas con distintas instituciones para potencializar el apoyo a los Capítulos Departamentales y municipios como: Gobernaciones, Escuelas de Gobierno, Universidades e instituciones privadas.
- Consecución de patrocinios con el sector privado para solventar costos económicos de la logística de las reuniones de Capítulos Departamentales.
- Fortalecimiento de los Capítulos Departamentales por temas: Paz, Seguridad, Tecnología, Capacitación, Asistencia Técnica, entre otros.

En el campo político también se han visualizado importantes propuestas en los Capítulos Departamentales, como:

- Solicitud al Gobierno Nacional del estudio de aumento salarial de los/as alcaldes/as, pues, en los municipios existen otros/as funcionarios/as como los directores de los hospitales que ganan más que el/la mandatario/a local.<sup>24</sup>
- Los alcaldes/as por Capítulo, y por recomendación de la Federación Colombiana de Municipios, contactan a sus Congresistas amigos para que apoyen o no, un determinado proyecto de Ley que beneficia o perjudica a los intereses de los municipios del país.

## **1.2 ¿QUÉ HE APRENDIDO COMO AGENTE DE CAMBIO?**

En la estructuración y desarrollo del PC comprendí y aprendí, que para lograr una meta o un fin se debe tener paciencia, criterio, credibilidad y fortaleza en lo que se desea lograr, es decir "la constancia vence lo que la dicha no alcanza".

- Se deben tener argumentos sólidos y validos para poder convencer a las directivas de la necesidad de cambio y de la ventaja de implantar "X" proyecto.

---

<sup>24</sup> Anexo 10, propuesta aumento salarial alcaldes/as



- Los cambios generan resistencias y subetibilidades en algunos involucrados, o mejor dicho, hay resistencia al cambio, pues este genera nuevas acciones y tareas.
- El factor económico es decisivo a la hora de desarrollar un proyecto, este factor hace que el PC se desarrolle con mayor o menor intensidad

### **1.3 REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DEL PC**

- Todo proceso se debe consultar y no imponer, es más, si resulta como una idea de grupo es mucho más fácil llevarlo a cabo.
- El PC debe cambiar algo que no se esta haciendo correctamente
- No se debe ser ambicioso a la hora de desarrollar un PC, se puede iniciar con pequeños cambios y estos nos generan grandes cambios.

### **1.4 RECOMENDACIONES**

La recomendación más importante para el manejo de los Capítulos Departamentales al interior de la FCM, es que la persona o las personas que tengan a cargo esta responsabilidad tengan un perfil político y técnico, que cuenten con un discurso convincente a la hora de hablar con los/as alcaldes/as, esto es fundamental para que se genere credibilidad y respeto.

Otras recomendaciones son: crear un mecanismo de comunicación con los/as alcaldes/as, es decir, mantenerlos informados de todo lo que se esta haciendo, llamando constantemente a los presidentes de los Capítulos Departamentales, para que estos a su vez informen a todos/as los/as alcaldes/as sobre las actividades que se están ejecutando.

**Segunda, Realizar reuniones periódicas con los Capítulos Departamentales, esto genera confianza de los/as alcaldes/as hacia el Capítulo Departamental y la Federación Colombiana de Municipios.**

#### **IV BIBLIOGRAFIA**

JAVED BURKI, Shahid. PERRY, Guillermo E. DILLINGER William. Más allá del centro, La Descentralización del estado, Estudio del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe.

Reglamento Interno de la Federación Colombiana de Municipios

Estatutos de la Federación Colombiana de Municipios

SAGAWE, Thorsten. AMADOR, Maria Carolina. BECKER Alejandro. CHICA, Carolina. Descentralización y Gobiernos Intermedios Locales, tres experiencias internacionales.

Ley 715 de 2001

Ley 617 de 200

Constitución Política de Colombia

Ley de Ordenamiento Territorial – LOT-

Página Web [www.municipios.org.co](http://www.municipios.org.co)

Página web [www.uamericas.edu.ec/descentralizacion](http://www.uamericas.edu.ec/descentralizacion)

Ley 489 de 1998

Departamento Jurídico, Administrativo y Financiero y Gestión, Modernización y Desarrollo Municipal de la Federación Colombiana de Municipios



## ● Debate a la derecha y la izquierda

La Corporación Escuela Galán para el Desarrollo de la Democracia discutirá la vigencia de las ideologías políticas en América Latina y Colombia. Qué significa ser de izquierda o ser de derecha. Son algunos de los interrogantes a debatir. Entre los ponentes aparecen **Eduardo Pizarro Leongomez**, profesor de la Universidad Nacional, coordinador del foro y los maestros **Gianfranco Pasquino** y **Manuel Alcántara**, expertos en ideologías políticas y partidos en América Latina. En los debates también expondrán sus tesis varios presidenciables. Bogotá del 5 al 8 de septiembre. Informes (091) 211 61 68



*Anexo 1*  
*Estatutos y Reglamento Interno*  
*de la FCM*

# FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS

## ESTATUTOS

VISION	MISION
La Federación Colombiana de Municipios será el espacio político más amplio en el ámbito municipal, recogerá las expectativas de los mandatarios municipales, trabajará para fortalecer su capacidad de gestión, por los derechos e intereses del municipio colombiano y velará por la consolidación del proceso de descentralización y autonomía local.	La Federación Colombiana de Municipios representa intereses colectivos de los municipios, lidera y apoya el desarrollo de la gestión municipal, defendiendo la autonomía y promoviendo la profundización de la descentralización. Para lograrlo será vocera ante instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales y generará e impulsará políticas y estrategias.

### CAPITULO I. NATURALEZA JURIDICA DURACION Y DOMICILIO.

**Artículo 1. Naturaleza Jurídica.** La Federación Colombiana de Municipios es una persona jurídica sin ánimo de lucro, de naturaleza asociativa y de carácter gremial, que se rige por el derecho privado, organizada con base en la libertad de asociación prevista en el artículo 38 de la Constitución Política. A ella pertenecen por derecho propio todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios del país y tiene como finalidad la defensa de sus intereses comunes.

**Artículo 2.** El domicilio de la Federación Colombiana de Municipios es la ciudad de Santa Fe de Bogotá D.C. donde funciona su sede.

**Artículo 3.** La Federación Colombiana de Municipios tiene duración indefinida, personería jurídica propia y diferente de la de sus asociados, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Por su naturaleza, forma de creación y las funciones que ejerce, se rige para sus actos y contratos por las normas del derecho privado que regulan las asociaciones gremiales sin ánimo de lucro.



## CAPITULO II. DECLARACION DE PRINCIPIOS.

**Artículo 4.** La Federación Colombiana de Municipios se guía por los siguientes postulados:

- Autonomía municipal para fortalecer la unidad de la República.
- Pluralidad ideológica, por lo cual no es expresión única de grupo, partido o movimiento político, sino vocera de las necesidades y aspiraciones municipales y promotora de su desarrollo integral.
- Respeto a la Constitución, a las leyes y a las normas vigentes.

## CAPITULO III. ASOCIADOS.

**Artículo 5. Asociados.-** Son asociados a la Federación Colombiana de Municipios todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios del país, por derecho propio, para la defensa de sus intereses gremiales y los miembros honorarios que sean postulados y aceptados por el Congreso Nacional de Municipios.

**Artículo 6. Derechos de los asociados.-** son derechos de los asociados:

- Asistir con voz y voto al Congreso Nacional de Municipios, a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los Capítulos Departamentales, y a cualquier evento de la Federación Colombiana de Municipios.
- Elegir y ser elegido para ocupar cargos de dignidad en los órganos de representación de la Federación y en las organizaciones en que ésta tenga asiento.
- Participar en las actividades que programe la Federación Colombiana de Municipios.
- Utilizar las herramientas y medios con que cuente la Federación para apoyar el desarrollo local.
- Solicitar la participación de la Federación en todos aquellos asuntos que se consideren pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento del proceso de descentralización y autonomía local.

**Artículo 7. - Deberes de los Asociados.** Son deberes de los asociados:

- Cumplir con los Estatutos de la Federación.
- Pagar la cuota ordinaria anual de sostenimiento y las cuotas extraordinarias que defina el Consejo Ejecutivo.
- Respaldo e impulsar los programas que la Federación organice o establezca para alcanzar sus objetivos.
- Acatar y respaldar las decisiones que se aprueben por mayoría en el Congreso Nacional de Municipios y/o en las reuniones de los Capítulos Departamentales.
- Asistir al Congreso Nacional de Municipios y a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los Capítulos Departamentales y del Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios.
- Asistir a los eventos que la Federación programe.

- Cumplir con las labores y actividades que para el logro de los objetivos de la Federación, le asigne el Consejo Ejecutivo.
- Representar a la Federación en los organismos para los cuales sea designado por el Consejo Ejecutivo.

**Artículo 8.** La condición de asociado a paz y salvo, es necesaria para poder decidir y ejercer el derecho al voto en el Congreso Nacional de Municipios, así como para ocupar cargos de dignidad y para representarla en organismos institucionales.

**Artículo 9.** La condición de asociado se suspende:

Por decisión del Congreso Nacional de Municipios, debido al incumplimiento grave en su condición de asociado. Para lo cual se establece un procedimiento en el Reglamento Interno de la Federación.

#### **CAPITULO IV. PATRIMONIO.**

**Artículo 10. Bienes.-** Los bienes de la Federación Colombiana de Municipios no pertenecen en forma individual a ninguno de sus asociados y éstos y sus rendimientos, deberán destinarse al apoyo de la labor que cumple a favor de sus asociados y por lo tanto, sus excedentes o utilidades y rendimientos no son susceptibles de ser distribuidos.

En caso de disolución y liquidación de la Federación Colombiana de Municipios, se seguirá el procedimiento establecido por la ley para las entidades sin ánimo de lucro.

**Artículo 11. Recursos de Tesorería.-** Los dineros para el sostenimiento de la Federación Colombiana de Municipios proceden de:

- Cuotas ordinarias de sostenimiento.
- Cuotas extraordinarias.
- Convenios con entidades nacionales e internacionales públicas o privadas.
- Patrocinios.
- Donaciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- Otros recursos.

**Artículo 12. Cuotas de sostenimiento.** Las cuotas de sostenimiento anual, se fijan en el Reglamento Interno de la Federación.

#### **CAPITULO V. ORGANOS RECTORES.**

**Artículo 13.** Los órganos rectores de la Federación son:

- El Congreso Nacional de Municipios.
- La Presidencia y Vicepresidencia General.
- El Consejo Ejecutivo.
- El Comité Administrativo Interno.
- Los Capítulos Departamentales.
- El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios.
- La Dirección Ejecutiva.

## **DEL CONGRESO NACIONAL DE MUNICIPIOS.**

**Artículo 14.** El Congreso Nacional de Municipios es el órgano soberano de la Federación y lo integran todos sus asociados.

**Artículo 15.** Son funciones del Congreso Nacional de Municipios: Definir las políticas generales de la Federación.

- Elegir para un periodo igual al de la mitad del periodo constitucional de alcaldes, a los municipios y/o distritos cuyos representantes legales ejercerán la Presidencia y la Vicepresidencia General de la Federación.
- Estudiar y aprobar las modificaciones a los Estatutos.
- Decidir la suspensión de los derechos de los asociados de la Federación.
- Decidir sobre la disolución y liquidación de la Federación.
- Imponer la medalla al mérito municipalista "Rafael Uribe Uribe".

**Artículo 16.** El Congreso Nacional de Municipios se reúne por derecho propio una vez al año, convocado por el Consejo Ejecutivo. De manera extraordinaria será convocado por el Presidente, previo acuerdo del Consejo Ejecutivo.

**Artículo 17. Quórum.** El Congreso Nacional de Municipios puede deliberar validamente con la mayoría absoluta de sus miembros. En caso de no reunirse este quórum dentro de la hora siguiente a la señalada para la reunión, sesionará con no menos del 25% de los asociados. Las decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de los presentes y obligarán a todos los asociados presentes, ausentes y disidentes. Se exceptúa la decisión relacionada con la disolución y liquidación de la Federación.

## **DE LA PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA GENERAL.**

**Artículo 18.** La Presidencia y Vicepresidencia General.- La Federación Colombiana de Municipios tiene un Presidente y un Vicepresidente General, elegidos para un periodo igual a la mitad del periodo constitucional de alcaldes y será posible su reelección.

**Artículo 19.** Las funciones de la Presidencia y Vicepresidencia General se establecerán en el Reglamento Interno de la Federación.

## **DEL CONSEJO EJECUTIVO.**

**Artículo 20. Integración.-** El Consejo Ejecutivo es la Junta Directiva de la Federación y tiene un periodo igual a la mitad del periodo constitucional de alcaldes y será posible su reelección. Está integrado por el Presidente y el Vicepresidente General, los Presidentes de los Capítulos Departamentales, los representantes de cada Capítulo Departamental y tres directores de Asociaciones de Municipios. El Director Ejecutivo de la Federación actuará como secretario del Consejo Ejecutivo, con voz pero sin voto.



**Artículo 21.** Las funciones del Consejo Ejecutivo se establecerán en el Reglamento Interno de la Federación.

**Artículo 22. Sesiones Ordinarias.-** El Consejo Ejecutivo se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada dos meses, previa citación de la Presidencia a través de la Dirección Ejecutiva.

**Artículo 23. Sesiones Extraordinarias.-** El Consejo Ejecutivo se reunirá extraordinariamente cuando sea convocado por la Presidencia o por la cuarta parte de los miembros del Consejo Ejecutivo, en cuyo caso solo podrá ocuparse de los asuntos objeto de la citación.

**Artículo 24.** Actas del Consejo Ejecutivo. Las deliberaciones y decisiones del Consejo Ejecutivo constarán en Actas que deberán reunir los requisitos establecidos para éstas por la Cámara de Comercio.

#### **DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO INTERNO**

**Artículo 25.** Harán parte del Comité Administrativo Interno el Vicepresidente General en calidad de Presidente, y cuatro miembros del Consejo Ejecutivo.

**Artículo 26.** Los cuatro miembros del Comité Administrativo Interno se elegirán en el seno de una sesión ordinaria del Consejo Ejecutivo.

**Artículo 27.** Las funciones del Comité Administrativo Interno se establecerán en el Reglamento Interno de la Federación.

#### **DE LOS CAPITULOS DEPARTAMENTALES Y LAS COMISIONES DE ESTUDIO**

**Artículo 28.** Los asociados de cada departamento se organizan por Capítulos que tienen como finalidad desconcentrar la labor de la Federación, analizar el tema municipal en cada departamento y, diseñar y promover alternativas de solución.

**Artículo 29.** Cada Capítulo Departamental sin perjuicio del derecho que tiene su Presidente a formar parte del Consejo Ejecutivo, participará con otros miembros según el número de municipios que integren el respectivo departamento.

**Artículo 30.** Las funciones de los Capítulos Departamentales se establecerán en el Reglamento Interno de la Federación.

**Artículo 31.** El Consejo Ejecutivo puede crear Comisiones de Estudio para adelantar análisis y formular propuestas sobre temas municipales de carácter específico. Las Comisiones de Estudio estarán coordinadas por el Comité Administrativo Interno de la Federación y apoyadas por la Dirección Ejecutiva.

## **DEL CAPITULO INTERNO DE ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS.**

**Artículo 32.** El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios está compuesto por todas las asociaciones de municipios del país y en su Congreso Especial elige de entre sus miembros los tres representantes al Consejo Ejecutivo de la Federación.

**Artículo 33.** El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios tendrá un Reglamento Interno, concordante y acorde con los Estatutos de la Federación Colombiana de Municipios.

## **DE LA DIRECCION EJECUTIVA.**

**Artículo 34.** El Director Ejecutivo es elegido por el Consejo Ejecutivo y es el representante legal de la Federación, quien tiene a su cargo la dirección y administración de la misma.

**Artículo 35.** Las funciones del Director Ejecutivo se establecerán en el Reglamento Interno de la Federación.

## **CAPITULO VI. REFORMA DE ESTATUTOS.**

**Artículo 36.** El Consejo Ejecutivo presentará las propuestas de modificación a los Estatutos al Congreso Nacional de Municipios, que los reformará con la mayoría absoluta de los miembros. En caso de no reunirse este quórum dentro de la hora siguiente a la señalada para la reunión, se deliberará con no menos del 20% de los asociados y las decisiones se adoptarán con no menos del 70% de los presentes.

## **DISOLUCION Y LIQUIDACION.**

**Artículo 37.** Para la disolución de la Federación se aplicará el quórum establecido en la Ley para estos efectos.

**Artículo 38.** Decretada la disolución, los bienes y activos se destinarán al cubrimiento de los pasivos de acuerdo al orden de prelación establecido en el Código Civil.

**Artículo 39.** El Congreso Nacional de Municipios nombrará un liquidador principal y un suplente, fijándole la remuneración y el tiempo de ejecución de la liquidación. Durante el proceso de liquidación continuará funcionando el Consejo Ejecutivo con reuniones mínimas cada trimestre para conocer el avance de la liquidación.

**Artículo 40.** Compete al Consejo Ejecutivo vigilar el desarrollo de la liquidación para que ésta se ejecute dentro del término señalado y, remover a los liquidadores en caso de negligencia, impericia o causales que justifiquen la remoción.

## **CAPITULO VII. DISPOSICIONES GENERALES.**

**Artículo 41.** Toda elección, representación o delegación que realizan los asociados se entiende que recae sobre el municipio, distrito o la asociación de municipios respectivo.

**Artículo 42.** Durante la transición entre uno y otro periodo de elección de autoridades locales, los cargos y delegaciones de la Federación serán asumidos por los representantes legales de los municipios, distritos o asociaciones de municipios sobre los cuales reacia tal designación.

**Artículo 43.** Este decreto deroga todas las disposiciones que le sean contrarias y rige a partir de la fecha de su aprobación.



## RESOLUCIÓN No. 002 de 1998

### POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL REGLAMENTO DE LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS.

El Consejo Ejecutivo en uso de sus atribuciones,

#### RESUELVE:

Adoptar el siguiente Reglamento de la Federación Colombiana de Municipios

#### MISIÓN

La Federación Colombiana de Municipios representa intereses colectivos de los municipios, lidera y apoya el desarrollo de la gestión municipal, defendiendo la autonomía y promoviendo la profundización de la descentralización. Para lograrlo será vocero ante instituciones públicas y privadas y generará e impulsará políticas y estrategias.

#### VISIÓN

La Federación Colombiana de Municipios será el espacio político más amplio en el ámbito municipal, recogerá las expectativas de los mandatarios municipales, trabajara para fortalecer su capacidad de gestión, protegerá los derechos e intereses del municipio colombiano y velará por la consolidación del proceso de descentralización y autonomía local.

#### CAPITULO I. – NATURALEZA JURÍDICA Y OBJETIVOS.

**Artículo 1. Naturaleza Jurídica.** La Federación Colombiana de Municipios es una persona jurídica sin ánimo de lucro, de naturaleza asociativa y de carácter gremial, que se rige por el derecho privado, organizada con base en la libertad de asociación prevista en el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia. A ella pertenecen por derecho propio todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios del país y tiene como finalidad la defensa de sus intereses comunes.

**Artículo 2. Objetivos.** Constituyen objetivos de la Federación, conforme a sus Estatutos, los siguientes:

- a. Fomentar y defender la autonomía municipal.
- b. Representar y defender los derechos e intereses generales de los asociados.
- c. Prestar apoyo y colaboración a los asociados en la solución de los problemas e inquietudes en lo atinente al desarrollo del proceso de descentralización y autonomía local.
- d. Impulsar la cooperación entre los municipios, a nivel nacional e internacional promoviendo la solidaridad entre ellos.
- e. Trabajar por la integración y la coordinación de todas aquellas instancias interesadas en el proceso descentralista.
- f. Representar a los asociados en los diferentes organismos y entidades en los que tengan asiento.
- g. Ser órgano consultivo del Gobierno Nacional y del Congreso de la República y actuar como vocera de los municipios en aquellos temas que interesen a la organización y funcionamiento de los entes territoriales.

- h. Ser representante de los asociados ante las Entidades Nacionales e internacionales tanto públicas como privadas que apoyen el proceso de descentralización y autonomía local.
- i. Cualquier otro objetivo que contribuya al fortalecimiento de su misión.

**Artículo 3.** Para la realización de estos objetivos la Federación debe:

- a) Establecer las estructuras orgánicas y los procedimientos pertinentes
- b) Facilitar el intercambio de información y de experiencias sobre temas locales con entidades del orden nacional e internacional.
- c) Prestar apoyo a sus asociados en los temas atinentes al desarrollo y fortalecimiento del proceso de descentralización y autonomía local.
- d) Organizar y participar en reuniones, foros, seminarios y congresos de carácter nacional e internacional.
- e) Dirigirse a los poderes públicos para fomentar y defender los derechos e intereses municipales.
- f) Promover publicaciones y documentos informativos
- g) Realizar cualquier otra actividad o función que contribuya al cumplimiento de sus objetivos.

## CAPITULO II. ASOCIADOS

**Artículo 4.** Asociados.- Son asociados a la Federación Colombiana de Municipios todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios del país, por derecho propio, para la defensa de sus intereses gremiales y los miembros honorarios que sean postulados y aceptados por el Congreso Nacional de Municipios.

**Artículo 5.** Derechos de los Asociados. Son derechos de los asociados conforme a los Estatutos:

- a) Asistir con voz y voto al Congreso Nacional de Municipios, a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los Capítulos Departamentales, y a cualquier evento de la Federación Colombiana de Municipios.
- b) Elegir y ser elegido para ocupar cargos de dignidad en los órganos de representación de la Federación y en las organizaciones en que ésta tenga asiento.
- c) Participar en las actividades que programe la Federación Colombiana de Municipios.
- d) Utilizar las herramientas y medios con que cuente la Federación para apoyar el desarrollo local.
- e) Solicitar la participación de la Federación en todos aquellos asuntos que se consideren pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento del proceso de descentralización y autonomía local.

**Artículo 6.** Deberes de los Asociados. Son deberes de los asociados conforme a los Estatutos de la Federación:

- a) Cumplir con los Estatutos de la Federación.
- b) Pagar la cuota ordinaria anual de sostenimiento y las cuotas extraordinarias que defina el Consejo Ejecutivo.
- c) Respaldar e impulsar los programas que la Federación organice o establezca para alcanzar sus objetivos.
- d) Acatar y respaldar las decisiones que se aprueben por mayoría en el Congreso Nacional de Municipios y/o en las reuniones de los Capítulos Departamentales.

- e) Asistir al Congreso Nacional de Municipios y a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los Capítulos Departamentales y del Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios.
- f) Asistir a los eventos que la Federación programe.
- g) Cumplir con las labores y actividades que para el logro de los objetivos de la Federación le asigne el Consejo Ejecutivo.
- h) Representar a la Federación en los organismos para los cuales sea designado por el Consejo Ejecutivo.

**Parágrafo 1.** Los asociados que no hayan cancelado sus obligaciones dentro de los seis meses siguientes al envío de la respectiva cuenta de cobro, y no se encuentren a paz y salvo al momento de celebrarse cualquier evento, no tendrán derecho al voto ni a ser elegidos. De la misma manera no podrán ocupar cargos de dignidad ni representar a la Federación ante organismos institucionales.

**Parágrafo 2.** La representación de los municipios está en cabeza del alcalde o en su delegado debidamente acreditado mediante poder, y que en todo caso será un servidor público de la respectiva administración municipal o un alcalde del mismo Capítulo Departamental. La representación de las asociaciones de municipios esta en cabeza de su director ejecutivo.

**Artículo 7.** La condición de asociados se suspende:

- Por decisión del Congreso Nacional de Municipios, debido al incumplimiento grave en su condición de asociado. Para lo cual se establece el siguiente procedimiento:

La existencia de una queja que deberá contener: a).- Nombres y apellidos completos del Alcalde y del municipio o asociación de municipios de quien eleva la queja. -b) Razones en las que se apoya la queja. -c) Relación de documentos que sustenten la queja. -d) Firma.

El Consejo Ejecutivo, designará una Comisión Instructora conformada por tres alcaldes y dos directores ejecutivos de asociación de municipios, que estudiará la queja presentada y evaluará la gravedad, procedencia o improcedencia para elevar un pliego de cargos.

El pliego de cargos se hará constar mediante una Resolución dictada por la Comisión Instructora que deberá emitirse en un plazo máximo de un mes a partir de la fecha de notificación del nombramiento de la Comisión o podrá dictar resolución inhibitoria si no hay mérito para continuar el proceso.

El pliego de cargos se notificará personalmente al representante legal del asociado dentro de los tres días siguientes, quien contará con un plazo de quince días para responderlo.

Dentro de los tres días siguientes al recibo de la respuesta, el Director Ejecutivo de la Federación citará al Consejo Ejecutivo para que dentro de los siguientes quince días se reúna en audiencia, en la que se escucharán a la Comisión y a la contraparte.

El Acta que se levante de esta audiencia se pondrá en conocimiento del Congreso Nacional de Municipios que se convocará a reunión extraordinaria para que, por mayoría absoluta decida sobre la suspensión de los derechos del asociado o la imposición de sanciones.



Esta decisión deberá constar en un decreto que será debidamente motivado.

**Parágrafo 1.** Vencido el periodo para el cual fue elegido el representante legal del asociado, el municipio o asociación de municipios podrá solicitar la restitución de sus derechos.

### CAPÍTULO III.- PATRIMONIO

**Artículo 8. Bienes.** Los bienes de la Federación Colombiana de Municipios no pertenecen en forma individual a ninguno de sus asociados y éstos y sus rendimientos deberán destinarse al apoyo de la labor que cumple en favor de sus asociados y por lo tanto sus excedentes o utilidades y rendimientos no son susceptibles de ser distribuidos.

En caso de disolución y liquidación de la Federación Colombiana de Municipios, se seguirá el procedimiento establecido por la Ley para las entidades sin ánimo de lucro.

**Artículo 9. Recursos de Tesorería.** Los dineros para el sostenimiento de la Federación Colombiana de Municipios procede de:

- Cuotas ordinarias de sostenimiento
- Cuotas extraordinarias
- Convenios con entidades nacionales e internacionales públicas o privadas
- Patrocinios
- Donaciones de personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras
- Otros recursos

**Artículo 10. Cuotas de sostenimiento.** Las cuotas de sostenimiento anual se fijan en salarios mínimos legales mensuales, de acuerdo a la categorización que haga el municipio así:

CATEGORIA	S. M. L.
Especial	150
Primera	60
Segunda	45
Tercera	30
Cuarta	15
Quinta	4
Sexta	3

**Parágrafo 1.** La condición de asociado a paz y salvo es necesaria para poder decidir y ejercer el derecho al voto en el Congreso Nacional de Municipios, así como para ocupar cargos de dignidad, para representarla en organismos institucionales y para participar de los beneficios, invitaciones o representaciones que se produzcan dentro del desarrollo de relaciones de cooperación internacional.

**Parágrafo Transitorio.** Por un periodo de seis meses a partir de la fecha, el Director Ejecutivo de la Federación tendrá facultades para llegar a soluciones negociadas con los municipios que adeuden a la entidad cuotas de sostenimiento de vigencias anteriores a 1998.

### CAPITULO IV. ORGANOS RECTORES

**Artículo 11.** Los órganos rectores de la Federación son:

- El Congreso Nacional de Municipios

- La Presidencia y Vicepresidencia General
- El Consejo Ejecutivo
- El Comité Administrativo Interno
- El Capítulo Departamental, con su respectivo Presidente
- El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios
- La Dirección Ejecutiva

## DEL CONGRESO NACIONAL DE MUNICIPIOS

**Artículo 12.** El Congreso Nacional de Municipios es el órgano soberano de la Federación y lo integran todos sus asociados.

**Artículo 13.** Son funciones del Congreso Nacional de Municipios:

- Definir las políticas generales de la Federación
- Elegir para un periodo estatutario a los municipios y/o distritos cuyos representantes ejercerán la Presidencia y Vicepresidencia General de la Federación
- Estudiar y aprobar las modificaciones a los Estatutos
- Decidir la suspensión de los derechos de los asociados de la Federación
- Decidir sobre la disolución y liquidación de la Federación
- Imponer la medalla y los escudos al mérito municipalista "Rafael Uribe Uribe"

**Artículo 14.** El Congreso Nacional de Municipios se reúne por derecho propio una vez al año, convocado por el Consejo Ejecutivo.

De manera extraordinaria será convocado por el Presidente, previo acuerdo del Consejo Ejecutivo.

**Artículo 15. Quórum.** El Congreso Nacional de Municipios puede deliberar válidamente con la mayoría absoluta de los miembros. En caso de no reunirse este quórum, dentro de la hora siguiente a la señalada para la reunión, sesionará con no menos del 25% de los asociados. Las decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de los presentes y obligarán a todos los asociados presentes, ausentes y disidentes.

Se exceptúa la decisión relacionada sobre la disolución y liquidación de la Federación.

**Artículo 16. Actos del Congreso Nacional de Municipios.-** Son actos del Congreso Nacional de Municipios.:

- Decretar la reforma de los estatutos, la suspensión de los derechos de los asociados, y en general las decisiones que afecten a la totalidad de los asociados.
- Establecer los medios para que el Consejo Ejecutivo y los demás órganos rectores de la Federación formalicen sus decisiones de carácter general o particular.

## DE LA PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA GENERAL

**Artículo 17. La Presidencia y Vicepresidencia General.-** La Federación Colombiana de Municipios tiene un Presidente y un Vicepresidente General, elegidos de una fórmula única, por el Congreso Nacional de Municipios, para un periodo estatutario y será posible su reelección.

Los candidatos a ocupar la Presidencia y Vicepresidencia deberán, al momento de inscribirse presentar un programa de trabajo conjunto para la Federación.



**Artículo 18. Son funciones de la Presidencia:**

- Presidir las reuniones del Congreso Nacional de Municipios del Consejo Ejecutivo y las demás de las cuales participe.
- Representar a la Federación en actos nacionales e internacionales; representación que podrá delegar en el Vicepresidente General o en el Director Ejecutivo.
- Orientar el funcionamiento ordinario de la Federación.
- Proponer al Consejo Ejecutivo el nombramiento, la ratificación o remoción del Director Ejecutivo de la Federación.
- Hacer cumplir las decisiones del Congreso Nacional de Municipios y del Consejo Ejecutivo.
- Delegar funciones en el Vicepresidente General, los Vicepresidentes de Capítulo o en la Dirección Ejecutiva.
- Firmar, junto con el Vicepresidente General y el Director Ejecutivo los Actos del Congreso Nacional de Municipios.
- Firmar junto con el Director Ejecutivo los Actos y Actas del Consejo Ejecutivo.
- Las demás que le asigne el Congreso Nacional de Municipios y/o el Consejo Ejecutivo, y las demás que permiten el cumplimiento de sus tareas.

**Artículo 19. Son funciones del Vicepresidente General:**

- Reemplazar al Presidente en sus ausencias temporales o definitivas.
- Presidir el Comité Administrativo Interno.
- Firmar junto con el Presidente General y el Director Ejecutivo los Actos del Congreso Nacional de Municipios.
- Las demás que le delegue el Presidente de la Federación

**DEL CONSEJO EJECUTIVO**

**Artículo 20. Integración.** El Consejo Ejecutivo es la junta directiva de la Federación y tiene un estatutario. Está integrado por el Presidente y el Vicepresidente General, los Presidentes departamentales, los representantes de cada Capítulo Departamental y tres directores de asociaciones de municipios.

El Director Ejecutivo de la Federación actuará como secretario del Consejo Ejecutivo, con voz pero sin voto.

**Parágrafo.** Cada Presidente Departamental y los representantes de cada capítulo departamental tendrán suplentes numéricos.

**Artículo 21. Funciones del Consejo Ejecutivo.** Son funciones del Consejo Ejecutivo:

- a. Nombrar al Director Ejecutivo de la Federación, definir su forma de vinculación y su remuneración.
- b. Designar al Revisor Fiscal, definir su forma de vinculación y su remuneración.
- c. Elegir entre sus miembros al Comité Administrativo Interno.
- d. Aprobar previa recomendación del Comité Administrativo Interno la estructura administrativa de la Federación, la planta de personal, manuales de funciones, gastos de viaje y escalas de remuneración de los funcionarios.
- e. Aprobar el Reglamento Interno de La Federación.
- f. Aprobar anualmente el presupuesto de ingresos y egresos y los estados financieros de la Federación, presentados por la Dirección Ejecutiva y revisados por el Comité Administrativo Interno.
- g. Determinar la cuantía hasta por la cual la Dirección Ejecutiva puede celebrar contratos y convenios sin autorización previa.



- h. Aprobar los planes y programas de la Federación con base en las políticas fijadas por el Congreso Nacional de Municipios y presentados por la Dirección Ejecutiva.
- i. Adoptar las decisiones de índole político que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la Federación.
- j. Proponer al Congreso Nacional de Municipios el nombre de personas naturales o jurídicas que reúnan las calidades para ser miembros honorarios de la Federación.
- k. Nombrar la Comisión Instructora para fines de suspensión de derechos y sanciones a los asociados.
- l. Designar a los representantes de la Federación ante los organismos en que tenga asiento y revocar tal designación cuando lo estime conveniente.
- m. Designar al asociado que reemplazará a aquél que no asista a más de cuatro reuniones consecutivas.
- n. En general, las demás que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Federación
- o. Conceder la medalla y los escudos al mérito municipalista "Rafael Uribe Uribe". Y otros reconocimientos.

**Parágrafo.** El reglamento para el otorgamiento de las condecoraciones será propuesto para la aprobación del Consejo Ejecutivo por el Comité Administrativo Interno.

**Artículo 22. Sesiones Ordinarias.**- El Consejo Ejecutivo se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada dos meses, previa citación de la Presidencia y/o de la Dirección Ejecutiva.

**Artículo 23. Sesiones Extraordinarias.** El Consejo Ejecutivo se reunirá extraordinariamente, cuando sea convocado por la Presidencia o por la cuarta parte de los miembros del Consejo Ejecutivo, en cuyo caso sólo podrá ocuparse de los asuntos de la citación.

**Artículo 24. Quórum.** El Consejo Ejecutivo puede deliberar válidamente con la mayoría absoluta de los miembros. Transcurrida una hora sin que se logre el quórum, podrá deliberar con no menos del 20% de sus miembros; las decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de los presentes.

**Artículo 25. Actos del Consejo Ejecutivo.** Las decisiones del Consejo Ejecutivo se harán conocer mediante resoluciones cuando se trate de reconocer derechos y deberes de carácter general o especial y en los demás casos mediante declaraciones o comunicados.

**Artículo 26. Actas del Consejo Ejecutivo.** Las deliberaciones y decisiones del Consejo Ejecutivo constarán en actas que deberán reunir los requisitos establecidos para éstas por la Cámara de Comercio.

**Artículo 27. Ausencia a las reuniones del Consejo Ejecutivo.** El representante del asociado que deje de asistir a cuatro reuniones consecutivas del Consejo Ejecutivo, podrá ser reemplazado provisionalmente por el mismo Consejo, por otro municipio del respectivo Capítulo Departamental hasta que se realice una nueva elección en reunión del Capítulo correspondiente, la que deberá convocarse en un término máximo de cuatro meses.

#### **DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO INTERNO**

**Artículo 28.** Harán parte del Comité Administrativo Interno el Vicepresidente General en calidad de Presidente y cuatro miembros del Consejo Ejecutivo.

**Artículo 29.** Los cuatro miembros del Comité Administrativo Interno se elegirán en el seno de una sesión ordinaria del Consejo Ejecutivo, así: El nombre de cada uno de los cuatro

postulantes será sometido a consideración de los miembros del Consejo Ejecutivo quienes lo elegirán por mayoría.

**Artículo 30. Quórum.** El Comité Administrativo Interno puede deliberar válidamente con la mayoría absoluta de los miembros, de igual manera que para la toma de decisiones se requiere de la misma mayoría.

**Artículo 31.** Son funciones del Comité Administrativo Interno:

- Revisar el proyecto de presupuesto anual y los estados financieros que la Dirección Ejecutiva presenta para aprobación del Consejo Ejecutivo.
- Realizar en coordinación con la Dirección Ejecutiva el seguimiento a la labor de los representantes de la Federación ante los diferentes organismos en que ésta tenga asiento.
- Dictar la reglamentación pertinente para el ejercicio de la representación de los asociados ante los organismos nacionales en que tenga asiento.
- Dictar la reglamentación por medio de la cual se concede la medalla al mérito "Rafael Uribe Uribe" y otras distinciones.
- Coordinar conjuntamente con el Director Ejecutivo la labor de las Comisiones de Estudio de la Federación.
- Estudiar y recomendar al Consejo Ejecutivo la aprobación de la estructura administrativa, planta de personal, manuales de funciones, gastos de viaje y escalas de remuneración de los funcionarios de la Federación.
- Supervisar el manejo financiero y los procesos de control interno de la Federación.
- Darse su propio reglamento.
- Las demás que le sean delegadas por el Consejo Ejecutivo.

#### DE LOS CAPITULOS DEPARTAMENTALES Y LAS COMISIONES DE ESTUDIO

**Artículo 32.** Los asociados de cada departamento se organizan por Capítulos que tienen como finalidad desconcentrar la labor de la Federación y analizar el tema municipal en cada departamento y diseñar y promover alternativas de solución,

**Artículo 33.** Cada Capítulo Departamental sin perjuicio del derecho que tiene su Presidente a formar parte del Consejo Ejecutivo, participará con otros miembros según el número de municipios que integren el respectivo Departamento, así:

- Los Departamentos con más de 100 municipios tendrán derecho a elegir 4 miembros Principales del Consejo Ejecutivo.
- Los Departamentos con un número de municipios entre 70 y 99 tendrán derecho a elegir 3 miembros principales del Consejo Ejecutivo
- Los Departamentos con un número de municipios entre 40 y 69 tendrán derecho a elegir 2 miembros principales del Consejo Ejecutivo
- Los Departamentos con un número inferior a 40 municipios tendrán derecho a elegir un miembro principal del Consejo Ejecutivo,

**Parágrafo.** Cuando en un Departamento exista una asociación legalmente constituida y que integre a la totalidad de municipios y distritos ésta podrá hacer las veces de Capítulo Departamental.

**Artículo 34.** Son funciones de cada Capítulo Departamental:

- Ser órgano de difusión y desconcentración de la labor de la Federación ante los asociados del Capítulo.
- Ser el órgano de deliberación y análisis de la Federación, en los departamentos,



- Elegir de entre los miembros del Capítulo los representantes al Consejo Ejecutivo, así; un Vicepresidente con su suplente y los representantes con su suplente.
- Las demás que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la Federación.

**Artículo 35.** El Consejo Ejecutivo puede crear Comisiones de Estudio para adelantar análisis y formular propuestas sobre temas municipales de carácter específico,

Las Comisiones de Estudio estarán coordinadas por el Comité Administrativo Interno de la Federación y apoyadas por la Dirección Ejecutiva.

#### **DEL CAPITULO INTERNO DE ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS**

**Artículo 36.** El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios está compuesto por todas las asociaciones de municipios del país y el su Congreso Especial elige de entre sus miembros los tres representantes al Consejo Ejecutivo de la Federación,

**Artículo 37.** El Capítulo Interno de Asociaciones de Municipios tendrá un Reglamento Interno concordante y acorde con los Estatutos y el Reglamento de la Federación Colombiana de Municipios.

#### **DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA**

**Artículo 38.** El Director Ejecutivo es elegido por el Consejo Ejecutivo y es el representante legal de la Federación, quien tiene a su cargo la dirección y administración de la misma,

Durante sus faltas temporales mayores de diez días hábiles, el Presidente de la Federación encargará las funciones de la Dirección en un funcionario de la Federación.

Durante sus faltas temporales, menores de diez días hábiles, el Director Ejecutivo encargará sus funciones en un funcionario de la Federación.

**Artículo 39.** Son funciones del director Ejecutivo:

- Ejecutar las decisiones del Congreso Nacional de Municipios, del Consejo Ejecutivo, del Presidente y Comité Administrativo Interno.
- Ser el representante legal de la Federación
- Dirigir y administrar la Federación
- Elaborar y presentar los planes y programas de la Federación al Consejo Ejecutivo
- Presentar anualmente el presupuesto y los estados financieros de la Federación al Consejo Ejecutivo, previa revisión del Comité Administrativo Interno.
- Ser ordenador y ejecutor del gasto
- Celebrar contratos que tengan como propósito cumplir los objetivos de la Federación de acuerdo con el presupuesto, los planes y programas aprobados por el Consejo Ejecutivo.
- Apoyar al Comité Administrativo Interno en su labor de coordinación de las Comisiones de Estudio.
- Coordinar los Capítulos Departamentales
- Ser vocero de la Federación, representándola en los actos que lo requieran de acuerdo con las directrices fijadas por el Consejo Ejecutivo.
- Convocar y coordinar la organización de los eventos de la Federación
- Actuar como secretario de Congreso Nacional de Municipios, del Consejo Ejecutivo y del Comité Administrativo Interno.



- Realizar en coordinación con el Comité Administrativo Interno el seguimiento a la labor de los representantes de la Federación ante los diferentes organismos en que ésta tenga asiento.
- Presentar ante el Comité Administrativo Interno las propuestas sobre la estructura administrativa, planta de personal, manuales de funciones, gastos de viaje y escalas de remuneración de los funcionarios.
- Las demás funciones que le asigne el Congreso Nacional de Municipios, el Consejo Ejecutivo, el Comité Administrativo Interno o el Presidente y las demás que permitan el cumplimiento de sus tareas.

## **CAPITULO V. REFORMA DE ESTATUTOS**

**Artículo 40.** El Consejo Ejecutivo presentará las propuestas de modificación a los Estatutos al Congreso Nacional de Municipios, que los reformará con la mayoría absoluta de los miembros. En caso de no reunirse este quórum, dentro de la hora siguiente a la señalada para la reunión, se deliberará con no menos del 20% de los asociados y las decisiones se adoptarán con no menos del 70% de los presentes.

**Parágrafo.** Las decisiones del Congreso Nacional de Municipios obligarán a todos los asociados presentes, ausentes y disidentes.

## **DISOLUCION Y LIQUIDACION**

**Artículo 41.** Para la disolución de la Federación se aplicará el quórum establecido en la Ley para estos efectos.

**Artículo 42.** Decretada la disolución, los bienes y activos se destinarán al cubrimiento de los pasivos de acuerdo al orden de prelación establecido en el Código Civil.

**Artículo 43.** El Congreso Nacional de Municipios nombrará un liquidador principal y un suplente fijándole la remuneración y el tiempo de ejecución de la liquidación. Durante el proceso de liquidación continuara funcionando el Consejo Ejecutivo con reuniones mínimas cada trimestre para conocer del avance de la liquidación.

**Artículo 44.** Compete al Consejo Ejecutivo velar por el desarrollo de la liquidación para que ésta se ejecute dentro del término señalado y, remover a los liquidadores en caso de negligencia, impericia o causales que justifiquen la remoción.

## **Capitulo VI. DISPOSICIONES GENERALES.**

**Artículo 45.** Toda elección, representación o delegación que realizan los asociados, se entiende que recae sobre el municipio, distrito o la asociación de municipios respectivo.

**Artículo 46.** Durante la transición entre uno y otro periodo de elección de autoridades locales, los cargos y delegaciones de los Federación serán asumidos por los representantes de los municipios, distritos o asociaciones de municipios sobre los cuales recaía tal designación.

**Artículo 47.** Este reglamento deroga todas las disposiciones que le sean contrarias y rige a partir de la fecha de su aprobación.

Chiquinquirá, noviembre 5 de 1998.

**JUAN GOMEZ MARTINEZ**  
Presidente

**ARIEL ADUEN**  
Vicepresidente

**GILBERTO TORO GIRALDO**  
Director Ejecutivo

## *Anexo 2*

*Ley 617/00 Artículo 2o.  
Categorización de los Distritos y  
Municipios. Valor de las cuotas  
de sostenimiento y Número de  
municipios por Categoría*



## **LEY 617/00 ARTÍCULO 20. CATEGORIZACIÓN DE LOS DISTRITOS Y MUNICIPIOS.**

**Categoría especial.** Todos aquellos distritos o municipios con población superior o igual a los quinientos mil uno (500.001) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales superen cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Primera categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Segunda categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Tercera categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre treinta mil uno (30.001) y cincuenta mil (50.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a treinta mil (30.000) y hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Cuarta categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre veinte mil uno (20.001) y treinta mil (30.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a veinticinco mil (25.000) y de hasta de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Quinta categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre diez mil uno (10.001) y veinte mil (20.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a quince mil (15.000) y hasta veinticinco mil (25.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Sexta categoría.** Todos aquellos distritos o municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

## DISTRIBUCIÓN DE MUNICIPIOS COLOMBIANOS POR CATEGORIAS

Categoría	Número de municipios	porcentaje
6	955	86,98%
5	55	5,01%
4	42	3,83%
3	11	1,00%
2	17	1,55%
1	14	1,28%
Especial	4	0,36%

## CUOTAS DE SOSTENIMIENTO POR CATEGORIA

Categoría	No. salarios mininos anterior	Valor cuota 2004	Valor en US
TC - 2550			
Especial	150	49.800.000	19529,4118
1a.	60	19.920.000	2550
2a.	45	14.940.000	5858,82353
3a.	30	9.960.000	3905,88235
4a.	15	4.980.000	1952,94118
5a.	4	1.328.000	520,784314
6a. Y nuevos	3	996.000	390,588235

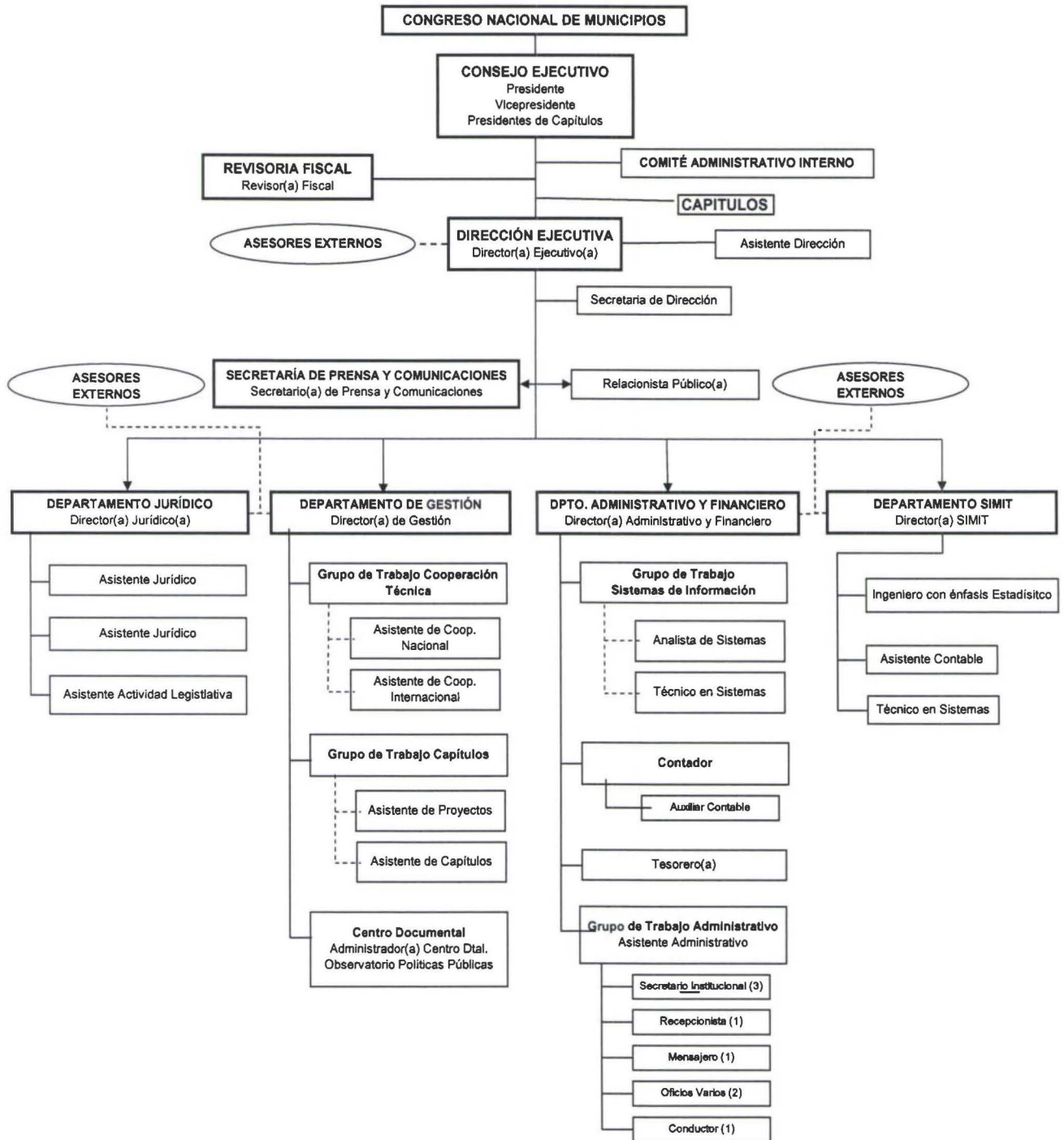
Valor salario mínimo anterior (2003): 332,000 en pesos, US\$ 130,19.



*Anexo 3*  
*Estructura organizacional de la*  
*FCM*



**FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS**  
**ORGANIGRAMA**  
 (Aprobado en C.A.I. nov/03 y C.E. Dic/03)



## *Anexo 4*

*Artículos 01, 285, 286 287 de la  
Constitución Política de Colombia,  
Artículo 288 de la Ley de  
Ordenamiento Territorial y la Ley  
715 2001*

## CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

*Artículos 01, 285, 286 287*

**Artículo 1o.** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, Descentralizada, con Autonomía de sus Entidades Territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalecía del interés general.

**Artículo 285.** Fuera de la división general del territorio, habrá las que determine la ley para el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del Estado.

**Artículo 286.** Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley.

**Artículo 287.** Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley.

En tal virtud tendrán los siguientes derechos:

1. Gobernarse por autoridades propias
2. Ejercer las competencias que les correspondan
3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
4. Participar en las rentas nacionales



## LEY DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

**Artículo 288.** La ley orgánica de ordenamiento territorial establecerá la distribución de competencias entre la Nación y las entidades territoriales.

Las competencias atribuidas a los distintos niveles territoriales serán ejercidas conforme a los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad en los términos que establezca la ley.

## **LEY 715 DE 2001**

(Diciembre 21)

Diario Oficial No 44.654, de 21 de diciembre de 2001

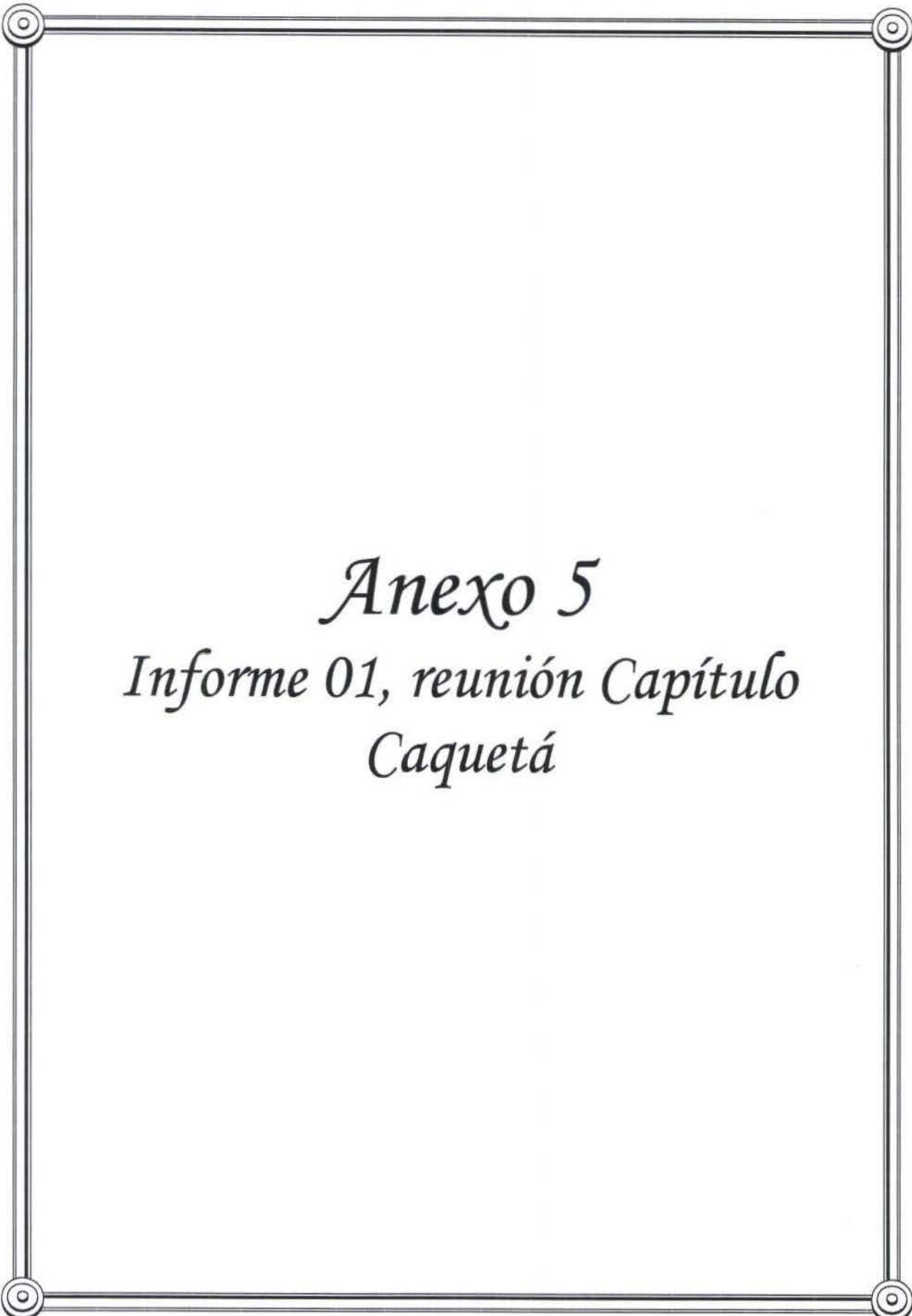
(Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

**Aparte de la Ley, Competencias de los municipios en educación, salud y otros sectores:**

1. La Prestación y supervisión integral del servicio de Educación y Salud
2. En el sector de agua potable y saneamiento básico, asegurar la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado, soluciones de tratamiento de aguas y disposición de excretas, aseo urbano y saneamiento básico rural, así como ejercer la vigilancia y control del saneamiento ambiental, y de los factores de riesgo del consumo, las cuales podrán realizarse en coordinación con otros municipios y con el departamento.
3. Prestación de los Servicios Públicos
4. Promoción y Apoyo a los programas y proyectos de Vivienda de interés social
5. En el sector agropecuario: Promoción, participación, y/o financiar proyectos Agropecuarios de desarrollo del área rural.
6. Construcción y conservación de la infraestructura municipal de transporte, las vías urbanas, suburbanas, veredales y aquellas que sean propiedad del municipio, las instalaciones portuarias, fluviales y marítimas, los aeropuertos y los terminales de transporte terrestre, en la medida que sean de su propiedad o cuando éstos le sean transferidos directa o indirectamente.
7. Tomar las medidas necesarias para el control, la preservación y la defensa del Medio Ambiente en el municipio, en coordinación con las corporaciones autónomas regionales.
8. Apoyar la creación, fusión o supresión, dirección, organización, administración, sostenimiento y vigilancia de las cárceles para las personas detenidas preventivamente y condenadas por contravenciones que impliquen privación de la libertad.

9. Planear y desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.
10. Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio.
11. Prevenir y atender los desastres en su jurisdicción
12. Promover asociaciones y concertar alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial del municipio y en general las actividades generadoras de empleo.
13. Atención a grupos vulnerables: Infancia, juventud, tercera edad.
14. Equipamiento municipal, construcción, ampliación y mantenimiento de la infraestructura del edificio de la Alcaldía, las plazas públicas, el cementerio, el matadero municipal y la plaza de mercado y los demás bienes de uso público, cuando sean de su propiedad.
15. Promover mecanismos de participación comunitaria para lo cual podrá convocar, reunir y capacitar a la comunidad
16. Realizar procesos integrales de evaluación institucional y capacitación, que le permitan a la administración local mejorar su gestión y adecuar su estructura administrativa, para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros.
17. Los municipios podrán financiar las inspecciones de policía para la atención de las contravenciones y demás actividades de policía de competencia municipal.
18. Preservar y mantener el orden público en su jurisdicción, atendiendo las políticas que establezca el Presidente de la República.
19. Prestación del Servicio Restaurantes escolares
20. Promover el empleo y la protección a los desempleados





*Anexo 5*  
*Informe 01, reunión Capítulo*  
*Caquetá*

## INFORME REUNION CAPITULO CAQUETA

**Fecha:** 22 de enero de 2004

**Lugar:** Alcaldía de Florencia

### Asistentes por la FCM

Dr. Gilberto Toro Giraldo, Director Ejecutivo

Marinela Jaramillo, Asistente de Cooperación Nacional

### Por la Asociación de Alcaldes

Wilmer, Secretario Ejecutivo

### ALCALDES ASISTENTES

Municipio	Nombre	Apellido
Albania	Democrito	Panadero Muñoz
Belén de los Andaquies	Jesús Ernesto	Castro Valencia
Cartagena del Chaira	Aldemar	Fajardo Ramirez
Curillo	Maria Edith	Rivera Bermeo
El Doncella	Luis Edgar	Calderon Tovar
El Paujil	Wilson	Arcila Muñoz
Florencia	Arnoldo	Barrera Cadena
La Montañita	José Leonel	Guarnizo Hernández
Milán	Bolívar	López
Morelia	Luis Humberto	Barrera Muñoz
Puerto Rico	Walter	Castro Ortiz
San José del Fragua	Arnulfo	Parra Peña
San Vicente del Caguan	Edwin Alberto	Valdez Rodríguez
Solano	Alejandro	Quintero Rentarías
Solita	Oscar Marino	Valencia Carmona
Valparaíso	Luis Carlos	Becerra Vargas

## **Agenda Desarrollada**

### **1. Presentación de la Asociación de Alcaldes y definición de todos los temas**

- Reforma a los estatutos
- Elección de Representantes ante las distintas juntas del departamento
- Elección de la Junta Directiva de la Asociación de Alcaldes  
Presidente: Alcalde de San Vicente del Caguan  
Vicepresidente: Alcalde de Morelia  
Tesorero: Alcalde de El Paujil  
Fiscal: Alcaldesa de Curillo
- Propositiones y varios

En los estatutos de la Asociación de Alcaldes se hizo una modificación que dice: El presidente de la Asociación de alcaldes será el presidente del Capitulo de Alcaldes de la FCM y del Consejo Ejecutivo, los otros tres miembros al Capitulo y C. E. se elegirán entre los demás alcaldes que no pertenezcan a la junta directiva de la Asociación

La Asociación de Alcaldes convocará a una nueva reunión con el objeto de estudiar conjuntamente con la Federacion Colombiana de Municipios la factibilidad de esta pasar a ser una Asociación de Municipios y así tener más viabilidad económica y administrativamente, además de prestar una mayor y mejor asistencia a todos los municipios.

### **2. Federacion Colombiana de Municipios**

- Presentación de la Federación Colombiana de Municipios por el Dr. Gilberto Toro, Director Ejecutivo
- Conformación y Elección de de la Junta Directiva del Capítulo:

Alcalde de San Vicente del Caguan: Presidente



Alcalde de Florencia: Vicepresidente  
Alcalde de la Montañita: Suplente  
Alcalde de El Doncella: Suplente

La FCM estudiará el desempeño y comportamiento del Capítulo y de la Asociación de Alcaldes, con el fin de ayudarlos en la dotación tecnológica de la oficina que se requiere para que todos los alcaldes se puedan reunir periódicamente

- Presentación de la CRER y la importancia de esta para los mandatarios locales, además de que la FCM forma parte de esta instancia defendiendo las medidas de protección para los alcaldes de todo el país y de esta región.

Los alcaldes solicitaron a la FCM gestionar ante la CRER un helicóptero para que todos los alcaldes se puedan desplazar una vez a la semana a sus municipios, ellos asumirían los costos de mantenimiento y gasolina.

- Reaforo  
Los municipios de Solita y San José, solicitaron a la FCM la intervención para que les sean cancelados los dineros del reaforo, puesto que estos municipios no cuenta con pasivos.

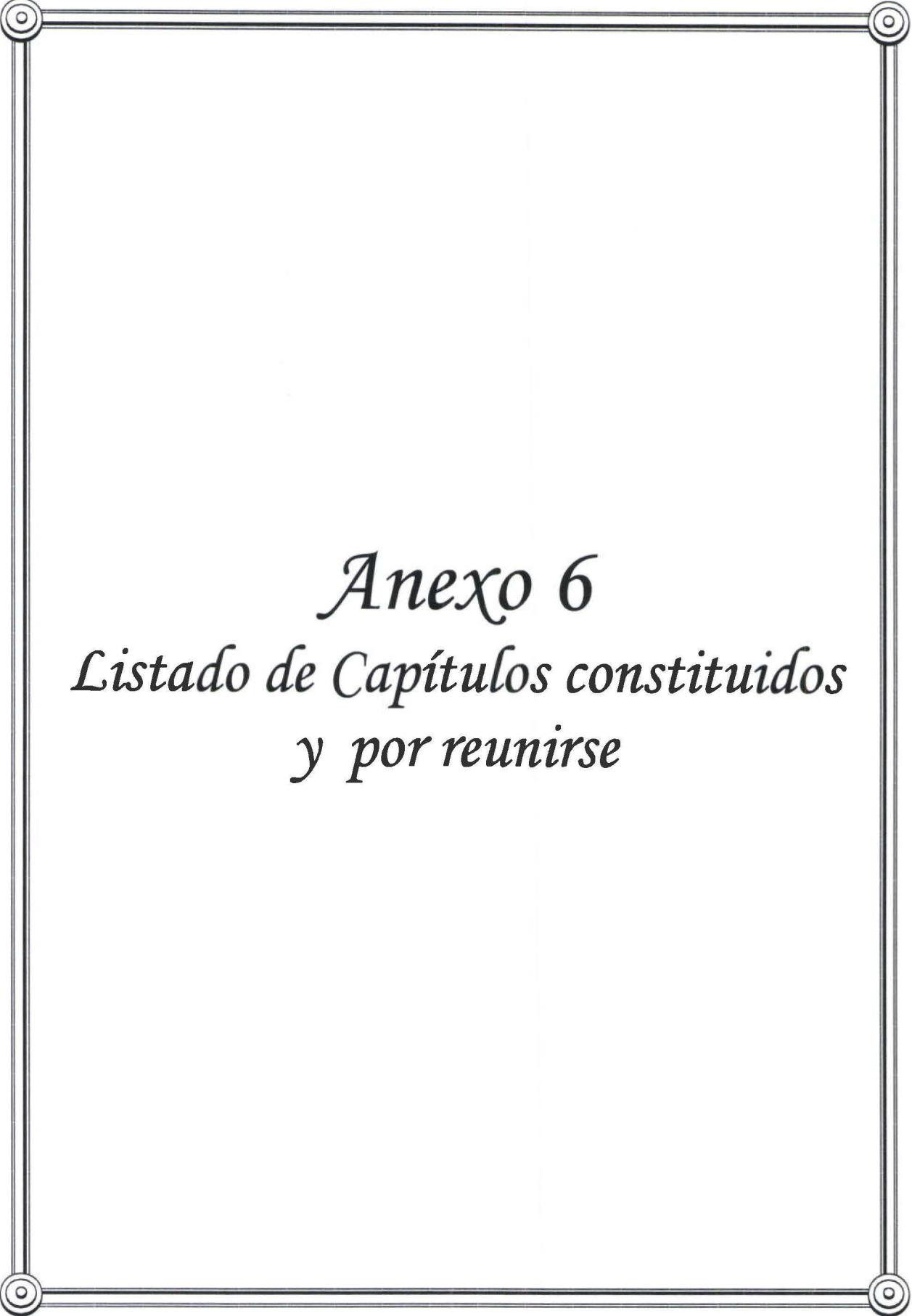
Los demás municipios solicitaron conocer la cuantía a que tienen derecho por el reaforo.

- Los municipios de Caquetá que le dieron derecho a la FCM para que realizará la demanda por ICN 2000-2001 fueron: San José del Fragua, Puerto Rico, Valparaíso, El Paujil, La Montañita y Belén de los Andaquies.
- Legis.  
El Dr. Toro se comprometió con los alcaldes del Caquetá, a darles un Libro de Legis a los municipios que se coloquen a paz y salvo con la Federación entre los meses de enero y febrero.

El libro de Legis le fue otorgado al alcalde de Albania, Dr. Democrito Panadero, por medio de una rifa.

- El alcalde de Florencia y Milan, le dieron copia al Dr. Gilberto Toro de las facturas que la electrificadora le esta cobrando a los dos municipios, con el fin de que la FCM las revise, con el objeto de determinar el valor justo. Debido a que se tienen indicios que esta empresas se están excediendo en los cobros a los municipios.
- La alcaldesa de Curillo, le entrego al Dr. Toro, un oficio solicitando recursos para la compra de Kids escolares para los niños del municipio que están próximos a iniciar su año escolar.

Elaborado por: Marinela Jaramillo



*Anexo 6*  
*Listado de Capítulos constituidos*  
*y por reunirse*



## **CAPÍTULOS DEPARTAMENTALES CONSTITUIDOS**

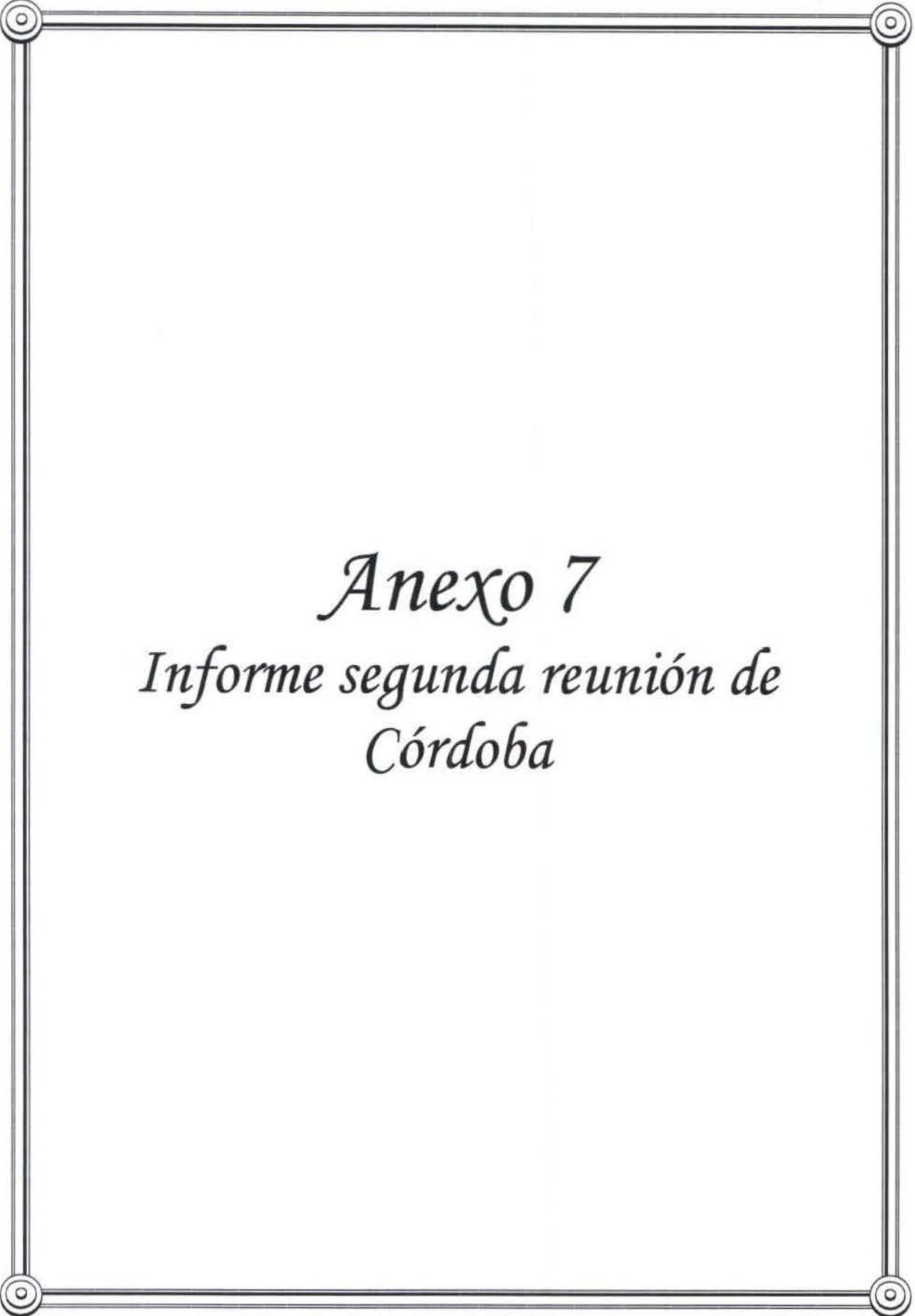
---

1. Caldas
2. Risaralda
3. Quindío
4. Valle del Cauca
5. Cauca
6. Cesar
7. Bolívar
8. Magdalena
9. Guajira
10. Atlántico
11. Santander
12. Norte de Santander
13. Huila
14. Caquetá
15. Casanare
16. Antioquia se han realizado 6 reuniones subregionales
17. Cundinamarca 3 reuniones subregional
18. Boyacá 3 reuniones subregional
19. Córdoba
20. Sucre
21. Meta

## **CAPÍTULOS DEPARTAMENTALES POR CONSTITUIR**

---

1. Choco
2. Antiguos territorios nacionales: Amazonas, Vaupes, Vichada, Guainia, Guaviare
3. Nariño
4. Tolima
5. San Andres
6. Putumayo
7. Arauca



*Anexo 7*  
*Informe segunda reunión de*  
*Córdoba*

## SEGUNDA REUNIÓN CAPITULO CORDOBA JULIO 2 DE 2004

### OBJETIVO

Construir con la Junta Directiva del Capitulo la agenda de trabajo para los próximos meses.

### ASISTENTES

NOMBRE	CARGO	MUNICIPIO
Álvaro Vidal	Profesional	Secretaria de Gobierno-Gobernación
José Vélez H.	Profesional Universitario	Planeación-Gobernación
Rafael Alvarez Domínguez	Alcalde	Canalete
German Hernández	Director Ejecutivo	Asosinu
Rodolfo Enrique Montes	Alcalde	Santacruz de Lorica
Eliécer Arroyo	Asesor	Santacruz de Lorica
Javier Jiménez	Asesor	Santacruz de Lorica
José Inés Torres	Alcalde	Pueblo Nuevo
Marcos Daniel Pineda	Asesor, Viceministro de Interior	Bogotá, D.C.
Francisco Beltrán	Asesor- FCM	Bogotá
Viviana Salazar	Asistente-FCM	Bogotá

Como primera medida, se visualiza la metodología de la reunión, el cual tuvo los siguientes componentes:

1. Objetivo de la reunión.
2. Duración de la reunión: 10:30 AM- 2:30 PM
3. Agenda
  - Palabras del Alcalde anfitrión, Doctor Rodolfo Enrique Montes, alcalde de Santacruz de Lorica.
  - Intervención, Doctor Francisco Beltrán, breve recuento del quehacer de la FCM.
  - Intervención, Doctor Marcos Daniel Pineda, Asesor Viceministro de Interior.
  - Lluvia de ideas (actividades a desarrollar conjuntamente), se visualizan.
  - Compromisos ó tareas (actividades, responsables, tiempos), se visualizan.

## DESARROLLO DE LA REUNIÓN

El alcalde de Santa Cruz de Lorica, (Vicepresidente de la junta del capitulo), da un saludo a todos los asistentes, determina que estos espacios son importantes para los municipios, dado que el departamento, requiere del acompañamiento tanto del gobierno como de la FCM, por ello, ve como una iniciativa, trabajar unidos a través del capitulo, pues considera que la asociatividad es fundamental para que sean escuchados por las diferentes instituciones de orden, Departamental Nacional e Internacional con el propósito de generar resultados positivos para la región.

A continuación, el doctor Francisco Beltrán, expone el rol de la FCM, aclara cuales son los servicios que presta la FCM por departamento, les hace un llamado a los alcaldes, sobre la responsabilidad que tienen como gremio de trabajar unidos, además les cuenta sobre los aciertos que ha tenido nuestra entidad a favor de los entes territoriales, un acierto que se tuvo, gracias a la labor que hace la federación ante el gobierno, fue el fallo de la Corte Constitucional sobre la apropiación de las doce doceavas (SGP) en una misma vigencia fiscal.

Por ultimo, les recuerda que los aportes que ellos hacen a la federación, son recursos que en alguna medida se reinvierten en los municipios para:

1. Asesoría técnica.
2. Talleres sobre temas de agenda municipal
3. Acompañamiento, gestión (recursos) con entidades de orden nacional e internacional.
4. Lobby ante el Gobierno Nacional

El doctor Marcos Pineda, empieza su intervención dando el reconocimiento a la Federación como el intermediario valido y el vocero legitimo entre los municipios de Colombia y el Gobierno Nacional, para ello, propone hacer un trabajo coordinado entre los municipios del Departamento, el Gobierno Nacional y la Federación, resalta algunos puntos que los mismos municipios deben tener en cuenta:

- Ser **MÁS PROACTIVOS QUE REACTIVOS**, tiene que prevalecer la prevención por encima de la protección.
- **HAY QUE SER PRAGMÁTICOS:** existe ya una carta de navegación – que es el Plan Nacional de Desarrollo (Ley 812 de 2002), es un mar de intenciones – algunas cosas con financiación otras que dependen del comportamiento de los ingresos de la nación, de allí en adelante es querer improvisar, la invitación es para que los Gobiernos



Departamentales y Municipales vallan de la mano con el Gobierno Nacional.

- **HAY QUE PRIORIZAR!** nos preocupamos por resolver la urgencia olvidándonos de lo importante, si priorizan están asegurando resultados.

Después de las intervenciones, procedimos a trabajar con los asistentes, en lluvia de temas, las cuales las visualizamos en las carteleras, y posteriormente se realizaron las conclusiones, quedando los compromisos así:

### COMPROMISOS

**Voceros:** Javier Jiménez Amin, Asesor, municipio de Lorica  
Secretario de Planeación, Municipio de Lorica

Tema Transversal		Temas	Responsables	Tiempos	Actividades
Presentar Proyectos Legislativos que satisfagan las necesidades territoriales	1	Relleno Sanitario, tratar este tema con la Gobernación	<b>REGIÓN DEL SANJORGE</b>	6 de agosto Lugar: Montería	Cada región, se responsabilizará de los temas, los cuales se materializaran en documentos y se socializaran en la fecha prevista. Quienes asisten ese día: Junta Directiva del Capitulo. FCM Ministerio del Interior Gobernación del Departamento. Propósito: Con los documentos listos, y de acuerdo a los temas trabajados, se preparará la agenda para las reuniones con las diferentes entidades de orden departamental y nacional
		Mataderos Públicos, existen en los municipios de: Montería, Sahagún, Lorica, Cereté. En los demás municipios están cerrados			
		Impuesto degüello de cabezas de ganado			
	2	Servicios públicos domiciliarios-energía URRRA S.A.	<b>BAJO SINU</b>		
	3	FONPET, pasivo prestacional	<b>-REGIÓN COSTERA -BAJO SINÚ -SAN JORGE (REGALIAS)</b>		
		FAEP, como esta este fondo			

Tema Transversal		Temas	Responsables	Tiempos	Actividades
		REGALIAS, proponer al Gobierno Nacional tipo de compensación sobre utilidades			
	4	Problemática del SISBEN, (recursos) - Actualización del SISBEN	<b>REGIÓN COSTERA</b>		
		Subsidios sector salud			
		ETESA, liquidación de recursos			
		Sector Educación			

#### TEMAS PENDIENTES.

Temas	Responsables
Diplomado para los alcaldes y funcionarios temas municipales	FCM
Conformar comisión, realizar agenda con los ministros	Ministerio del Interior-FCM
Comenzar a formular proyectos regionales con equipos municipales, comunidad, organizaciones municipales, sector privado, ONG.	Capitulo Córdoba
Redefinir roles junta del capitulo	Junta capitulo Córdoba



*Anexo 8*  
*Formato encuesta*

**FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS  
CARACTERIZACIÓN DE PRIORIDADES Y NECESIDADES DE LOS  
MUNICIPIOS COLOMBIANOS POR CAPÍTULOS DEPARTAMENTALES**

Con el compromiso de fortalecer la gestión municipal a través de los programas y servicios que los señores alcaldes y alcaldesas del país puedan prestarle a sus comunidades, la Federación Colombiana de Municipios, respetuosamente los invita a responder el siguiente cuestionario:

Departamento \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_  
Nombre del alcalde(sa) \_\_\_\_\_  
Teléfonos \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Correo \_\_\_\_\_  
Electrónico \_\_\_\_\_

1. Cuáles son los temas prioritarios para su administración en materia de capacitación, que considera le son útiles para alcanzar los objetivos de su programa de gobierno?

---

---

---

---

2. De conformidad con la ley, ha iniciado su municipio la implementación de los planes de gestión integral de residuos sólidos?

---

---

---

3. Considera que su municipio cuenta con sistemas de información confiables en el manejo financiero y presupuestal?

---

---

4. Como miembro activo de la Federación Colombiana de Municipios que sugerencias tiene para hacer mas efectivo el trabajo de nuestra organización?

---

---

5. Qué sugerencias tiene para que el trabajo de los alcaldes correspondiente a su capítulo pueda ser mas efectivo y redunde en beneficio de su región?



6. En su orden y de acuerdo a su programa de gobierno que importancia le asigna a los siguientes temas? (enumere de 1 a 10)

Salud\_\_\_\_, Vivienda\_\_\_\_, Educación\_\_\_\_, Desarrollo Institucional\_\_\_\_, Modernización del estado\_\_\_\_, Servicios Públicos\_\_\_\_, Seguridad\_\_\_\_, Infraestructura vial\_\_\_\_, Desarrollo agropecuario\_\_\_\_, Participación ciudadana\_\_\_\_,

7. Qué congresistas de su región considera Usted podría ayudarnos a defender los intereses de la municipalidad colombiana?

---

---

---

8. Califique la reunión de capítulo departamental

Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_\_.

Porqué\_\_\_\_\_

---

---

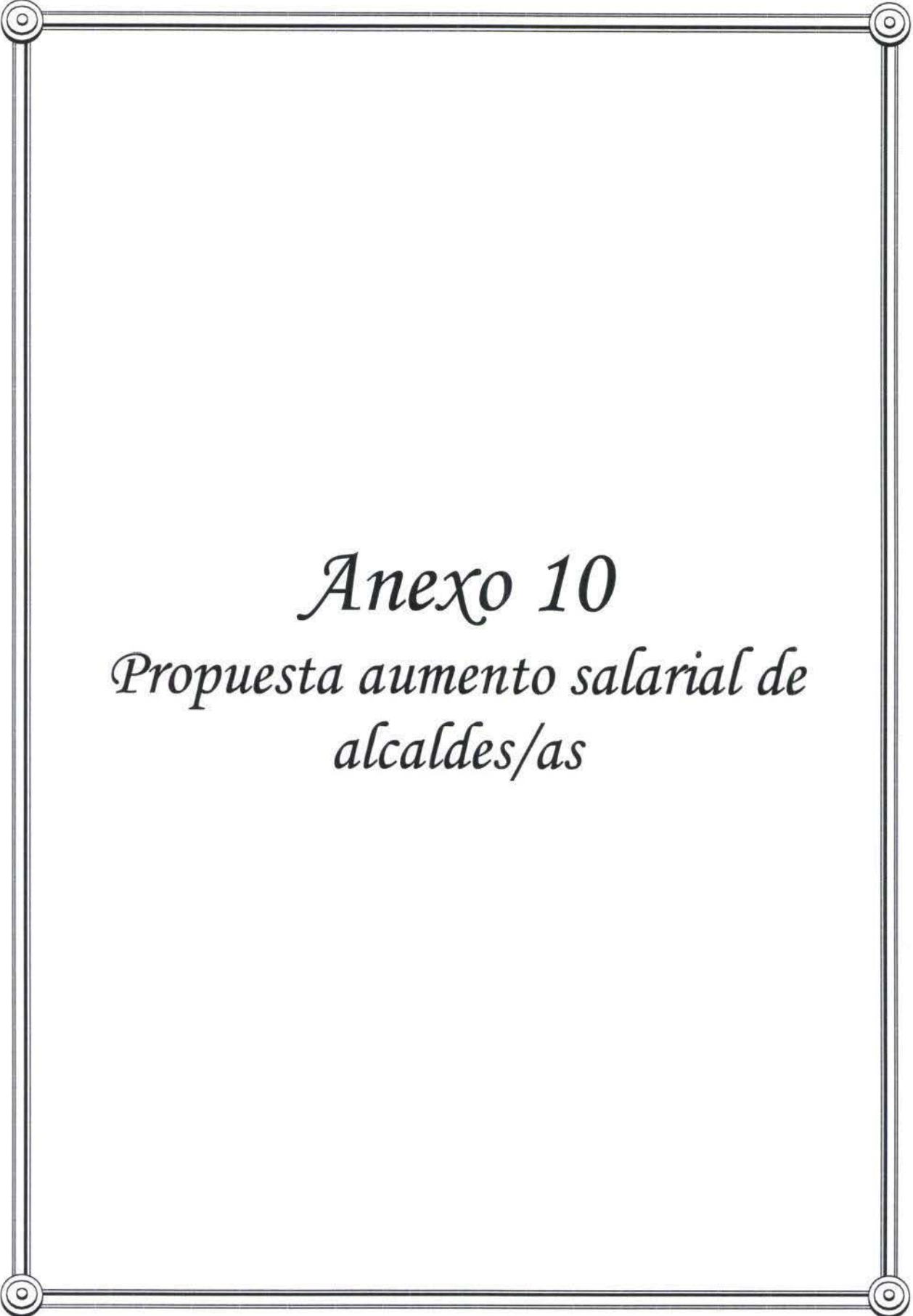
---

La información que acaba de suministrar es estrictamente confidencial para la Federación Colombiana de Municipios.

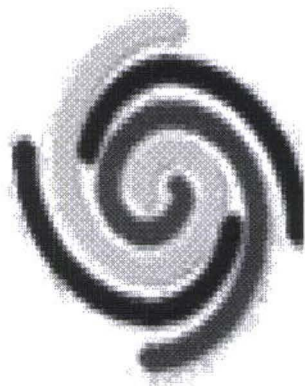
**RECUERDE QUE SU PARTICIPACION ACTIVA ES FUNDAMENTAL PARA ALCANZAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE TODOS LOS MUNICIPIOS DE COLOMBIA.**



*Anexo 9*  
*Metodología y Agenda reuniones*  
*Capítulos departamentales*



*Anexo 10*  
*Propuesta aumento salarial de*  
*alcaldes/as*



**Federación  
Colombiana  
de Municipios**

---

**SITUACIÓN SALARIAL DE LOS ALCALDES Y ALCALDESAS**

**Bogotá, D.C. 2004**



# FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS SITUACIÓN SALARIAL DE LOS ALCALDES Y ALCALDESAS

## Tabla de Contenido

	Pág
1 JUSTIFICACIÓN _____	3
2 ENCUESTA _____	4
3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN _____	6
3.1 Caso Campoalegre - Huila _____	7
3.2 Caso Puerto Guzmán - Putumayo _____	7
3.3 Caso Fredonia – Antioquia _____	8
3.4 Caso Medellín – Antioquia _____	8

## Anexos

## **1 JUSTIFICACIÓN**

Los mandatarios locales son los funcionarios públicos con la mayor responsabilidad en la orientación de los destinos de los municipios, sin embargo esta labor no se ve recompensada con la remuneración salarial que se les reconoce.

Debido a lo anterior la Federación Colombiana de Municipios como vocera de los entes territoriales locales y por ende de sus representantes legales, vio la necesidad de iniciar una exhaustiva recopilación de información para demostrar que devengan mucho menos que otros funcionarios encargados de la dirección de una sola institución.

El mecanismo utilizado para conocer la situación salarial de los alcaldes y otros funcionarios municipales fue por medio de una encuesta, el instrumento utilizado fue el siguiente:

## 2 ENCUESTA

Bogotá, 08 de marzo de 2004

*Apreciado/a alcalde/sa*

Con el objeto expreso de seguir trabajando por la dignificación salarial de todos las alcaldesas y alcaldes del país y poder actuar con una base certera ante el Congreso de la República y el Gobierno Nacional, le solicitamos su colaboración, contestando las siguientes preguntas:

Municipio:

Cual \_\_\_\_\_ es \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ salario \_\_\_\_\_ como  
alcalde/sa: \_\_\_\_\_

Categoría del municipio:

Existen otros funcionarios públicos en su municipio que devengan más sueldo que usted (ejemplo, medico Director del Hospital):

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, por favor diga a que dependencias o institutos descentralizados pertenecen y cual es \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ salario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.

Cordialmente,

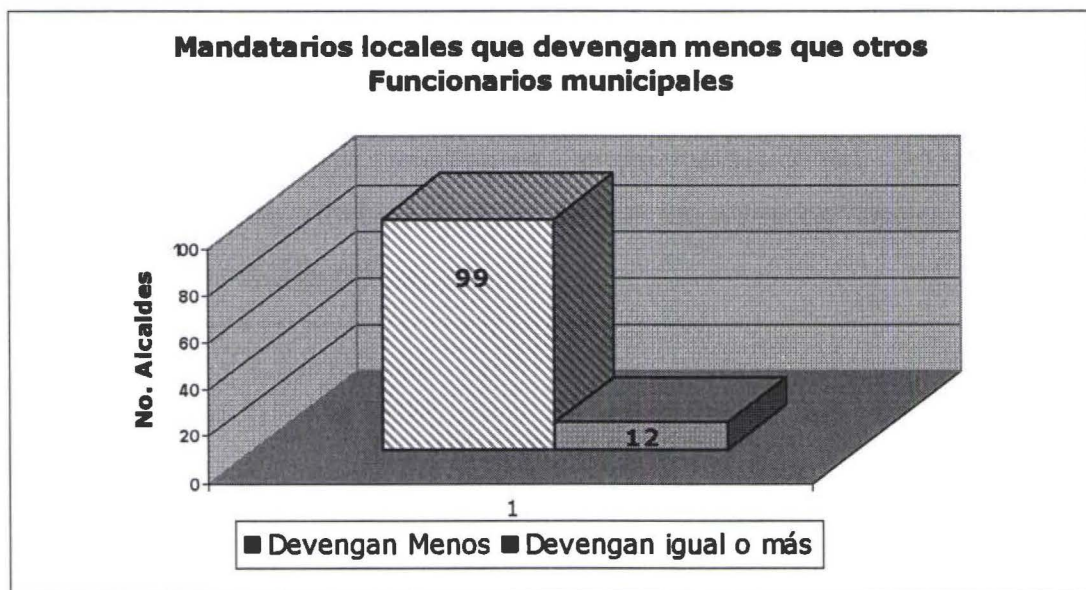
**GILBERTO TORO GIRALDO**  
Director Ejecutivo

Este formato se distribuyó vía fax y en las reuniones de capítulos departamentales de la Federación Colombiana de Municipios (Subregiones de Antioquia, Cesar, Bolívar, Caquetá, Quindío, Risaralda, Subregiones Cundinamarca y Boyacá, Córdoba, entre otras) de los 1098 municipios se les entregó más o menos a 350 alcaldes, de los cuales nos han contestado hasta el momento 111 burgomaestres, que equivale al 10% del total de los mandatarios locales del país.



### 3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

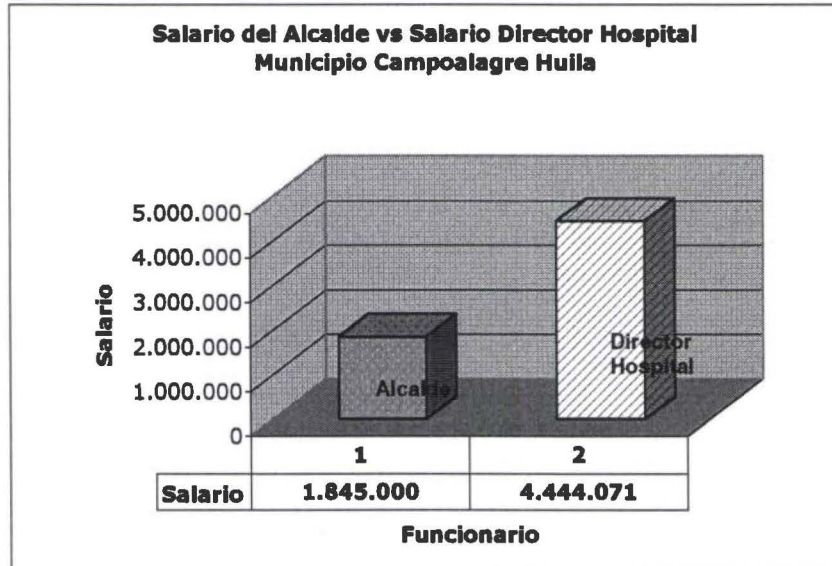
De 1098 municipios colombianos se tiene información de 111, del 100% equivale a un 10%, de éste el 90% de los mandatarios locales devengan menos que otros funcionarios locales.



Fuente: Encuesta realizada por la Federación Colombiana de Municipios

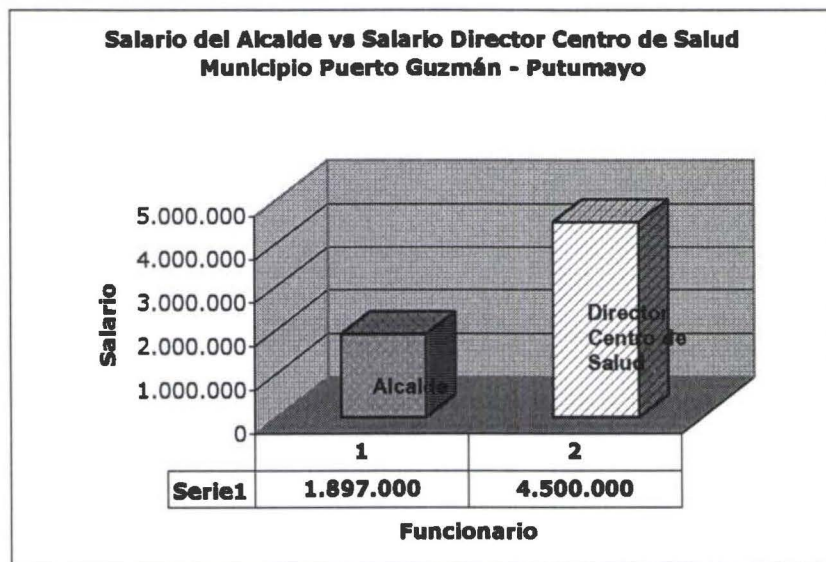
Ejemplos representativos de la información analizada:

### 3.1 Caso Campoalegre - Huila



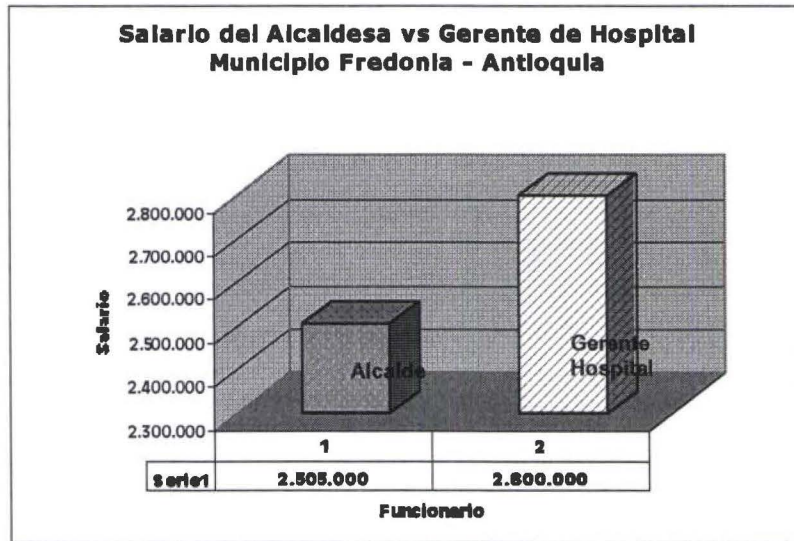
Fuente: Encuesta realizada por la Federación Colombiana de Municipios

### 3.2 Caso Puerto Guzmán - Putumayo



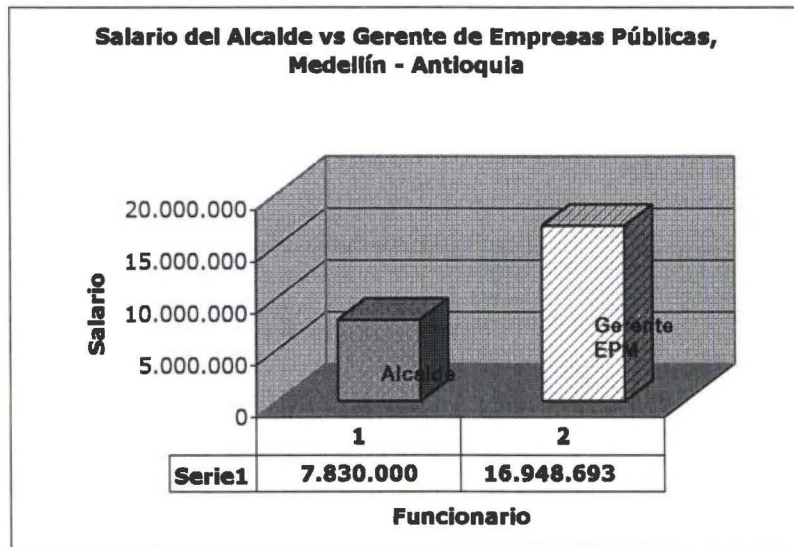
Fuente: Encuesta realizada por la Federación Colombiana de Municipios

### 3.3 Caso Fredonia – Antioquia



Fuente: Encuesta realizada por la Federación Colombiana de Municipios

### 3.4 Caso Medellín – Antioquia



Fuente: Alcaldía de Medellín

De estos cuatro casos se puede concluir:

- En el primer caso el mandatario local gana el **41%** del salario total del Director del hospital.
- En el segundo caso el mandatario local gana el **42%** del salario total del Director del Centro de Salud.
- En el tercer caso la mandataria local gana el **89%** del salario total del Gerente del hospital.
- En el cuarto caso el mandatario local gana el **46%** del salario total del Gerente de Empresa Públicas

Con lo anterior se puede evidenciar que un funcionario municipal como el director del hospital o Empresas Públicas que solo se encarga de dirigir a una institución devenga mas que un mandatario local, cuya responsabilidad no solo esta orientada a mejorar la calidad de vida de sus habitantes en temas tan importantes como la salud, la educación, la vivienda, la generación de empleo, entre otros. Esta requiere un alto índice de responsabilidad gerencial por parte del alcalde.

En un país en el cual usted, Señor Presidente, es conocedor de la compleja realidad social y lo que esta significa para un mandatario local en su diario ejercicio. Además, día a día ve comprometida la seguridad de su vida y la de su familia.

Anexos